



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

Ο ρόλος του HRM στη Διοίκηση Παραγωγής της «Αθηναϊκής
Ζυθοποιίας Α.Ε.»

του

ΟΥΡΤΖΑΝΗ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ ΤΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΥ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Γκοτζαμάνη Αικατερίνη

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στην Διοίκηση Επιχειρήσεων
(με εξειδίκευση στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων)

Ιανουάριος 2017

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ

Η διπλωματική αυτή εργασία αφιερώνεται στους γονείς μου Γεώργιο και Μαρία, στην αδελφή μου Έλενα και στον παππού μου Κωνσταντίνο.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την κ. Αικατερίνη Γκοτζαμάνη, καθηγήτρια του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται σήμερα οι επιχειρήσεις μεταβάλλεται συνεχώς και χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό. Με τους ρυθμούς αυτούς και με τις συνθήκες που επικρατούν είναι αδύνατο το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Management) των επιχειρήσεων να μη δέχεται ισχυρές πιέσεις. Ο οξύς και ο έντονος ανταγωνισμός κάνει τις επιχειρήσεις να αναδιαρθρώνουν και να επανεξετάζουν τις δομές τους ώστε να κάνουν τα προϊόντα τους περισσότερο ανταγωνιστικά. Μπροστά σε αυτές τις εξελίξεις το τμήμα της Διοίκησης Παραγωγής (Production Management) υφίσταται μεγάλες αλλαγές. Υπάρχει μια αυξανόμενη πεποίθηση, με βάση τα παραπάνω, ότι η σύνδεση μεταξύ της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της Διοίκησης Παραγωγής είναι απαραίτητη για τις επιχειρήσεις, ότι προσδίδει αξία και ως εκ τούτου προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία υπάρχει πληθώρα ερευνών οι οποίες ασχολούνται με τη επίδραση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην οργάνωση των επιχειρήσεων. Δυστυχώς, οι έρευνες που αφορούν την επίδραση της ΔΑΠ στην Διοίκηση Παραγωγής είναι λίγες.

Η εργασία αυτή επικεντρώνεται στην επίδραση που ασκεί η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στη Διοίκηση Παραγωγής της μεγαλύτερης εταιρείας Ζυθοποιίας στην Ελλάδα, την «Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε.». Η δυναμικότητα του τμήματος Παραγωγής της συγκεκριμένης εταιρείας είναι πολύ μεγάλη και μέσω της έρευνας αποδείχτηκε ότι για την επίτευξη των στόχων του τμήματος Παραγωγής ο ρόλος του HRM είναι κρίσιμος και καταλυτικός. Ωστόσο, η εργασία αυτή πηγαίνει ένα βήμα παραπέρα και αποκαλύπτει τις αλληλεξαρτήσεις που υπάρχουν μεταξύ των δύο αυτών τμημάτων και αναλύονται εκτενώς οι λειτουργίες του HRM (πρόσληψη, εκπαίδευση, αξιολόγηση, συστήματα αμοιβών, κίνητρα κτλ.) και πως αυτές συνδέονται με τη Διοίκηση Παραγωγής (product management, logistics κτλ.) της «Αθηναϊκής Ζυθοποιίας Α.Ε.». Το συμπέρασμα το οποίο συνάγεται είναι ότι τα δύο αυτά τμήματα αλληλεξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό στη συγκεκριμένη εταιρεία και η φιλοσοφία αυτή προήλθε από την μητρική εταιρεία, Heineken, η οποία διατηρεί 148 θυγατρικές σε όλο τον κόσμο και επιβάλλει την αλληλεξάρτηση των δύο αυτών τμημάτων σε όλες τις θυγατρικές της αφού αυτή την τακτική ακολουθεί και η ίδια.

Ο σκοπός της εργασίας αυτής είναι να παροτρύνει και τις υπόλοιπες επιχειρήσεις της χώρας, οι οποίες δεν εφαρμόζουν την τακτική αυτή, να ακολουθήσουν αυτή τη στρατηγική για να ενισχύσουν τον ανταγωνισμό τους.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ	ii
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	iii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iv
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (HRM)	3
1.1 Ιστορική εξέλιξη του HR	3
1.2 Τι είναι Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	4
1.3 Οι ρόλοι και οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	5
1.4 HR Managers	6
1.5 Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.....	7
1.5.1 Η σπουδαιότητα του HR στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	8
1.5.2 Η σπουδαιότητα του HR στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	9
Κεφάλαιο 2 ^ο – Διοίκηση Παραγωγής	10
2.1 Εισαγωγή.....	10
2.2 Οι λειτουργίες της διοίκησης παραγωγής.....	11
2.3 Η σπουδαιότητα της διοίκησης παραγωγής	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : ΣΥΝΔΕΣΗ HRM & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	17
3.1 Case Study Ithaca Beer Company	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	21
4.1 Σκοπός της έρευνας	21
4.2 Μέθοδοι έρευνας.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο : ΑΝΑΛΥΣΗ CASE STUDY	23
5.1 Ιστορικά στοιχεία της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας Α.Ε.	23
5.1.1 Οι κυριότεροι σταθμοί στην ιστορία της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας Α.Ε.	23
5.1.2 Προϊοντικό Χαρτοφυλάκιο	25
5.1.3 Οργανόγραμμα.....	25
5.2 Το HR στη Διοίκηση Παραγωγής της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας Α.Ε.....	26
5.2.1 Προσέλκυση και πρόσληψη υποψηφίων	28
5.2.1.1 Ίσες ευκαιρίες	29
5.2.1.2 Ημέρες Καριέρας.....	30
5.2.2 Διαχείριση της απόδοσης	31
5.2.3. Εκπαίδευση των εργαζομένων.....	32
5.2.3.1 Η εκπαίδευση στο τμήμα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας.....	35

5.2.3 Παρακίνηση εργαζομένων	37
5.2.4 Συνδικάτα.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μπροστά στις εξελίξεις που βρίσκονται σήμερα αντιμέτωπες οι επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και η Διοίκηση Παραγωγής υφίστανται μεγάλες αλλαγές από τότε που πρωτοεμφανίστηκαν. Αναφορικά με το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων μπορούμε να εντοπίσουμε μια μεγάλη μετατόπιση της δομής του.

Αρχικά, η κύρια ασχολία της ΔΑΠ ήταν η διοίκηση και η διευθέτηση των όρων εργασίας όμως στην πορεία οι αρμοδιότητες του τμήματος άλλαξαν και αυξήθηκαν σημαντικά. Οι διοικητικές λειτουργίες του τμήματος είναι: η προσέλκυση υποψηφίων, η επιλογή, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η μισθοδοσία και η παροχή κινήτρων στους εργαζομένους. Ωστόσο, ο ρόλος του τμήματος δε σταματάει εδώ καθώς είναι βαθύτερος στη λειτουργία της επιχείρησης. Ο ρόλος της ΔΑΠ είναι στρατηγικός, καταλυτικός και καθοριστικός. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν προέρχεται μόνο από το προϊόν, την τεχνολογία, το κεφάλαιο κτλ., αλλά και από έναν παράγοντα που δύσκολα μπορεί να αντιγραφεί από τον ανταγωνισμό και αυτός είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επέρχεται και διατηρείται από τον τρόπο και τους μεθόδους που διοικείται το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων, καθώς είναι ο σπανιότερος και σημαντικότερος πόρος.

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες η οργάνωση και η διοίκηση του προσωπικού είναι ο τομέας που ασχολείται περισσότερο στην επιστήμη της Οργάνωσης και Διοίκησης των επιχειρήσεων. Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resources Management) στη Διοίκηση Παραγωγής (Production Management) των επιχειρήσεων και πως αυτή την επηρεάζει.

Πιο συγκεκριμένα, στα επόμενα δύο κεφάλαια (πρώτο και δεύτερο) γίνεται ανασκόπηση βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας (ελληνικής και ξένης) για να αποσαφηνιστούν οι ορισμοί «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» και «Διοίκηση Παραγωγής». Στα κεφάλαια αυτά ο αναγνώστης θα μπορεί να κατανοήσει τις δύο αυτές έννοιες και τις λειτουργίες του κάθε τμήματος.

Στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η έρευνα των Tracey and Blood (2012) με τίτλο “The Ithaca Beer Company: A case study of the application of the McKinsey 7-S framework”. Η μελέτη αυτή επικεντρώνεται στην επίδραση του μοντέλου

McKinsey 7-S στην επιχείρηση παραγωγής και εμπορίας μύρας “Ithaca”. Σκοπός της αναφοράς αυτής είναι να κατανοήσει ο αναγνώστης την συνεισφορά της ΔΑΠ στη Διοίκηση Παραγωγής.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται ο σκοπός της εργασίας αυτής και η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την άντληση των στοιχείων και την ολοκλήρωση της έρευνας.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, παρατίθενται τα αποτελέσματα της έρευνας της μελέτης περίπτωσης «Αθηναϊκής Ζυθοποιίας Α.Ε.» (Case study). Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια λεπτομερής περιγραφή των πρακτικών HRM που χρησιμοποιούνται από την «Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε.» στα εργοστάσια παραγωγής της.

Τέλος, στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο αποδίδονται τα συμπεράσματα της έρευνας αυτής και αποσαφηνίζεται αν η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων επηρεάζει ή όχι τη Διοίκηση Παραγωγής και πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της μέσα στις επιχειρήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (HRM)

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι στρατηγικός όχι μόνο για τις επιχειρήσεις αλλά και για την κοινωνία καθώς οι επιχειρήσεις αποτελούν κοινωνικό θεσμό με μεγάλη επιρροή στο σύγχρονο κοινωνικό γίγνεσθαι. Σήμερα οι επιχειρήσεις καλούνται να παίξουν ρόλους και να συμβάλλουν σε τομείς της κοινωνικής ζωής που εκτείνονται πέρα από την οικονομία, όπως την οικολογία, τον πολιτισμό και την εκπαίδευση. (Ιορδάνογλου, 2008)

1.1 Ιστορική εξέλιξη του HR

Η έννοια της διοίκησης εμφανίζεται πολλούς αιώνες πριν εμφανιστεί η διοικητική επιστήμη και ανακαλύψουν οι επιχειρήσεις ότι μπορούν να λειτουργούν αποτελεσματικότερα εφαρμόζοντας βασικές αρχές διοίκησης. Από την εποχή της Αρχαίας Ελλάδας, ο Σωκράτης διέκρινε ότι η διοίκηση είναι μια επιδεξιότητα ξεχωριστή από την τεχνική γνώση και εμπειρία, ενώ ο Αριστοτέλης και ο Πλάτων διατύπωναν προτάσεις συμμετοχικής ή αυταρχικής ηγεσίας, επηρεασμένες από τις διαφορετικές θεωρήσεις τους για τον άνθρωπο.

Ο Owen στη Σκωτία στις αρχές του 19^{ου} αιώνα, ασχολήθηκε με θέματα βελτίωσης των συνθηκών εργασίας, όπως αύξηση του ελάχιστου ορίου ηλικίας (10 χρόνων) για την εργασία των παιδιών, μείωση των ωρών εργασίας σε 10 ώρες ημερησίως, παροχή γευμάτων κατά τη διάρκεια της εργασίας, μαγαζιά στις επιχειρήσεις όπου οι εργαζόμενοι μπορούσαν να αγοράσουν προϊόντα φθηνότερα κ.ά. Οι ρυθμίσεις αυτές θεωρήθηκαν απαραίτητες για να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που δημιούργησαν οι κοινωνικές αλλαγές, τις οποίες προκάλεσε η βιομηχανική επανάσταση, όπως η εντατικοποίηση της εργασίας, και για να ανακουφιστούν σε κάποιο βαθμό οι εργαζόμενοι, τους οποίους ονόμαζε ζωντανές μηχανές. Για την προσφορά του αυτή ο Owen θεωρείται ως πρωτοπόρος στη Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων. (Πετρίδου, 1998)

Ο όρος «διαχείριση των ανθρώπινων πόρων» είχε χρησιμοποιηθεί από τον Peter Drucker (Drucker, 1990) και άλλους στη Βόρεια Αμερική ήδη από τη δεκαετία του 1950, χωρίς καμία ιδιαίτερη σημασία, και συνήθως απλά ως μια άλλη ετικέτα για

«τη διαχείριση του προσωπικού» ή «τη προσωπική διαχείριση». Από τη δεκαετία του 1980, ωστόσο, το HRM είχε έρθει να δώσει μια ριζική διαφορετική φιλοσοφία και προσέγγιση για τη διαχείριση των ανθρώπων στην εργασία με έμφαση στην απόδοση, στη δέσμευση των εργαζομένων, στις ανταμοιβές με βάση την ατομική ή ομαδική συνεισφορά, που διαφέρουν σημαντικά σε όλες τις αντίστοιχες πτυχές της παραδοσιακής διαχείρισης του προσωπικού. (Storey, 2007)

1.2 Τι είναι Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Ο όρος της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (HRM) είναι πρακτικά ευρέως γνωστός ως πρακτικές HR στις επιχειρήσεις και η διοίκηση του προσωπικού έχει κατακτήσει μεγάλο έδαφος στον ανεπτυγμένο κόσμο για χρόνια.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ασχολείται με τις πρακτικές και πολιτικές που είναι απαραίτητες στη δουλειά του μάνατζερ και αφορούν θέματα προσωπικού. Συγκεκριμένα αφορούν την πρόσληψη, κατάρτιση, αξιολόγηση και ανταμοιβή των εργαζομένων της επιχείρησης, όπως και την παροχή ασφαλούς, ηθικού και δίκαιου περιβάλλοντος εργασίας. (Dessler, 2013)

Μία από τις πρακτικές του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (HRM) είναι οι επενδύσεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Η έννοια του ανθρωπίνου κεφαλαίου είναι ότι οι άνθρωποι έχουν τις ικανότητες, τις εμπειρίες και τις γνώσεις που έχουν οικονομική αξία για τις επιχειρήσεις. (Snell and Dean, 1992).

Ένας άλλος ορισμός που δίνεται μας εξηγεί ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ορίζεται ως μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες που αναγνωρίζουν την σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τόσο μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού όσο και μέσω της χρήσης τεχνικών διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού που επηρεάζουν την κουλτούρα και την δομή ενός οργανισμού συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην εναρμόνιση του με τις γενικές στρατηγικές και το περιβάλλον. (Papalexandris & Panayotopoulou, 2004)

Ο βασικός σκοπός του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να αναλύσει και να διαπιστώσει κατά πόσο οι απαιτούμενοι ανθρώπινοι πόροι, ποσοτικά και ποιοτικά, υπάρχουν και είναι διαθέσιμοι στην επιχείρηση. Περιλαμβάνει την καταγραφή, την ανάλυση των υφιστάμενων θέσεων εργασίας, τον εντοπισμό των κενών ή των πλεοναζόντων, την καταγραφή των προσόντων και των ικανοτήτων των εργαζομένων για τον εντοπισμό των ελλείψεων - αδυναμιών ή των δυνατών σημείων.

Για την εξυπηρέτηση αυτού του σκοπού τα στελέχη χρησιμοποιούν για την ανάλυση των παραπάνω πληροφοριακά συστήματα, τα οποία καθιστούν διαθέσιμες όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για το ανθρώπινο δυναμικό και επιτρέπουν την ταχεία λήψη αποφάσεων για σχετικά θέματα. Σημαντικό στοιχείο της εσωτερικής ανάλυσης αποτελεί η ανάπτυξη σχεδίων διαδοχής των στελεχών της επιχείρησης ή του οργανισμού.

1.3 Οι ρόλοι και οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι επιχειρήσεις είναι οργανισμοί και αποτελούνται από ομάδες ατόμων. Οι ομάδες αυτές μέσα στην καθημερινότητα καλούνται να γίνουν ένα ενιαίο σύνολο ώστε να αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων και των σκοπών που έχουν θέσει οι ίδιες οι επιχειρήσεις. Η σωστή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αποβλέπει στο να αναγνωρίζει και να προσδιορίζει τις δεξιότητες του κάθε ατόμου, να τους παρακινεί να τις χρησιμοποιούν ώστε να τοποθετεί τα κατάλληλα άτομα στις θέσεις κλειδιά και να επιτυγχάνεται μια αποτελεσματική επιχειρηματική συμμαχία (Lajara et al., 2003).

Ο κεντρικός ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι ως επί το πλείστον να διαδραματίζει το κεντρικό ρόλο στη σύνδεση των δυνατοτήτων των εργαζομένων και στις απαιτήσεις μιας επιχείρησης. (Youndth et al, 1996).

Σαν συνέπεια, ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να αναλάβει κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό την ευθύνη για την διάδοση της φιλοσοφίας που διέπει τη διοίκηση της επιχείρησης και της οργανωτικής κουλτούρας. (Ξυροτύρη - Κουφίδου Σ.2001) Οι κύριοι ρόλοι της ΔΑΠ είναι οι εξής:

- Η διεξαγωγή ανάλυσης και προγραμματισμού των θέσεων εργασίας (καθορισμός της φύσης της εργασίας κάθε εργαζομένου)
- Ο σχεδιασμός των αναγκών σε εργατικό δυναμικό, η προσέλκυση και η επιλογή των υποψήφιων εργαζομένων.
- Οι αμοιβές και οι γενικότερες παροχές ως προς το ανθρώπινο δυναμικό.
- Η παροχή κατευθύνσεων και η κατάρτιση των εργαζομένων.
- Η ανάπτυξη, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού.
- Η παροχή κινήτρων και παροχών.

- Η ανάπτυξη επικοινωνίας και η διαχείριση των εργασιακών σχέσεων.
- Η εξασφάλιση της υγιεινής και της ασφάλειας στο σύνολο του προσωπικού δυναμικού.

Διευρυμένες λειτουργίες του HR

- Δημιουργία κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας.
- Βελτίωση ομαδικής συνεργασίας.
- Εσωτερική επικοινωνία.
- Διαχείριση της γνώσης.
- Φιλοσοφία και όραμα της ανώτατης διοίκησης.
- Προγράμματα ολικής ποιότητας.
- Παρακίνηση για απόδοση.
- Ανάπτυξη ηγεσίας.

1.4 HR Managers

Οι απαιτήσεις του διεθνούς σκληρού ανταγωνισμού συνεπάγονται την εξάρτηση καθεμιάς επιχείρησης από τη διαθεσιμότητα των κατάλληλων ανθρώπινων πόρων της, δηλαδή τις γνώσεις τους, τις δεξιότητες τους, της δημιουργικές τους ικανότητες, την επαγγελματική τους εμπειρία κ.ά. Κινητήρια δύναμη για κάθε επιτυχημένη επιχείρηση είναι τα διευθυντικά στελέχη της και ο τρόπος με τον οποίο ασκούν τη διοίκηση της επιχείρησης. (Πετρίδου, 1998)

Σύμφωνα με τους Goold & Quinn (1990), «Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι ένα από τους σημαντικότερους μηχανισμούς μέσα σε μία επιχείρηση και γι' αυτό οι HR Managers θα πρέπει να μεταδώσουν στους εργαζομένους τη φιλοσοφία της επιχείρησης ώστε να πράττουν σύμφωνα με αυτήν».

Τα σωστά διευθυντικά στελέχη δεν είναι αποτελεσματικά μόνο αν χρησιμοποιούν ορθολογικά τους οικονομικούς και τους τεχνικούς πόρους της επιχείρησης, αλλά όταν καταφέρνουν να ασκούν σωστό management στο ανθρώπινο δυναμικό και να θυμούνται ότι οι άνθρωποι πόροι είναι τελικά το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο. Οι άνθρωποι είναι η μόνη πραγματική πηγή συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αυτό αποδεικνύει ότι ο ρόλος του HR Manager μέσα στην επιχείρηση είναι πολύ σημαντικός.

Η διοίκηση είναι ένα σύνολο ενεργειών, μια συνεχής διαδικασία που την αποτελούν οι λειτουργίες της λήψης αποφάσεων, του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου. Έτσι, για να επιτευχθούν οι στόχοι κάθε οικονομικού οργανισμού πρέπει τα διοικητικά στελέχη να διοικήσουν κάθε μία από τις λειτουργίες του (τον εφοδιασμό, την παραγωγή, την διάθεση, τη χρηματοοικονομική λειτουργία και τον χειρισμό των ανθρώπων), θεωρώντας τες ως ένα ενιαίο σύνολο που επιδιώκει κοινούς σκοπούς. (Ιορδάνογλου, 2008)

Τα κύρια καθήκοντα των διοικητικών στελεχών που ασχολούνται με τη Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων των οργανισμών (Human Resource Management) είναι τα εξής: πρέπει να παίρνουν αποφάσεις, να προγραμματίζουν, να διευθύνουν, να ελέγχουν τη στελέχωση, την εκπαίδευση, την επιμόρφωση και την ανάπτυξη των εργαζομένων, την αξιολόγηση, την παροχή κινήτρων και ανταμοιβών, τις εργασιακές σχέσεις, τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας κ.ά.

Έτσι, τα διοικητικά στελέχη σε έναν οργανισμό καλούνται να διοικήσουν αμφίδρομες δυνάμεις που αναπτύσσονται μεταξύ των στοιχείων του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. (Κανελλόπουλος, 1990)

1.5 Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον

Η λειτουργία των οικονομικών οργανισμών επηρεάζεται από τα στοιχεία του εσωτερικού (ανθρώπινοι και υλικοί πόροι που απασχολούνται) και από τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος (οικονομικές, πολιτικές, κοινωνικές, πολιτιστικές, νομικές, τεχνολογίες και οικολογικές συνθήκες).

Η διοίκηση κάθε οργανισμού ασχολείται με την ανάλυση των στοιχείων αυτών, την πρόβλεψη των μεταβολών, ακόμη και με τους τρόπους επηρεασμού τους, επιδιώκοντας την αποτελεσματική λειτουργία του. Η αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών αξιολογείται από το κατά πόσο ο εφοδιασμός τους με τους απαραίτητους πόρους, η παραγωγή των τελικών αγαθών, η διάθεση τους στους καταναλωτές, η χρηματοοικονομική τους λειτουργία και ο χειρισμός των ανθρώπων που απασχολούνται σε αυτούς επιτυγχάνουν τους αντικειμενικούς στόχους τους: δηλαδή να παραχθούν υλικά ή άυλα αγαθά που θα προσφέρουν ωφέλεια στους ιδιοκτήτες τους (ιδιώτες ή δημόσιους φορείς) και στο κοινωνικό σύνολο (καταναλωτές, προμηθευτές, ανταγωνιστές, χρηματοδότες, διάφορες κοινωνικές ομάδες κ.ά.) (Πετρίδου, 1998)

1.5.1 Η σπουδαιότητα του HR στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Οι οικονομικοί οργανισμοί κάθε είδους χρησιμοποιούν παραγωγικούς πόρους με συστηματικό τρόπο προκειμένου να επιτύχουν τους οικονομικούς και κοινωνικούς σκοπούς τους. Οι σκοποί αυτοί επηρεάζονται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, που αποτελούν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών αντίστοιχα. (Χυτήρης, 1994)

Οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης που επιτείνουν τη σημασία του HR στις επιχειρήσεις είναι οι εξής:

- Παγκοσμιοποίηση Η παγκοσμιοποίηση μέρα με τη μέρα επηρεάζει όλο και πιο πολύ τις διοικήσεις των επιχειρήσεων, ακόμα και αυτές που περιορίζονται στα εθνικά σύνορα. Ο ανταγωνισμός συνεχώς αυξάνεται και πιέζει τις επιχειρήσεις να ακολουθήσουν νέες στρατηγικές για να επιβιώσουν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Έτσι, τα τελευταία χρόνια της οικονομικής κρίσης, παρατηρείται η μείωση του προσωπικού ώστε η επιχείρηση να μειώσει τα λειτουργικά της κόστη και να γίνεται ανταγωνιστικότερη.
- Η οικονομία Η οικονομία μιας χώρας αλλά και η θέση της μέσα στο διεθνές Οικονομικό περιβάλλον επηρεάζει τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Η οικονομική κρίση τα τελευταία χρόνια ανάγκασε πολλές επιχειρήσεις να συγχωνευτούν ή να εξαγοραστούν από άλλες μεγαλύτερες. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα το τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού να έρθει αντιμέτωπο με πολλές προσλήψεις, απολύσεις αλλά και τη δυσκολία να κρατήσει αμείωτο το ενδιαφέρον των εργαζομένων που σκέφτονται το μέλλον τους στις νέες προκλήσεις.
- Η τεχνολογία Η τεχνολογία συμβάλλει καθοριστικά στο είδος των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Το τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού πρέπει να παρακολουθεί τις τεχνολογικές εξελίξεις ώστε να εναρμονίζει τις στρατηγικές του με αυτές. Αυτό σημαίνει ότι οι προσλήψεις των εργαζομένων και η εκπαίδευσή τους θα πρέπει να γίνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να ανταποκρίνονται πληρέστερα στις τεχνολογικές απαιτήσεις της επιχείρησης.
- Το πολιτικο-νομικό περιβάλλον Το πολιτικο-νομικό περιβάλλον τα τελευταία χρόνια επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις επιχειρήσεις. Το τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού επηρεάζεται από τους νέους εργασιακούς νόμους, το εργατικό Δίκαιο, τις διεθνείς σχέσεις με άλλες χώρες και τους νέους εξαγωγικούς

νόμους που τηρούνται. Στην περίπτωση του κλάδου της Ζυθοποιίας η νομοθεσία περιορίζει τις κινήσεις των επιχειρήσεων ως προς τον ανταγωνισμό μέσω των μονοπωλιακών νόμων.

- Κοινωνικό περιβάλλον Το τμήμα ανθρωπίνου Δυναμικού οφείλει να τηρεί και να εστιάζει στις αξίες, τα ήθη και τα έθιμα της κοινωνίας που δραστηριοποιείται η επιχείρησή τους. Αυτό περιλαμβάνει τα εξής: τις πολιτιστικές αξίες των ανθρώπων (ήθη, έθιμα, επαγγελματική δεοντολογία κ.ά.), τη δημογραφική τους κατάσταση (ηλικία, φύλο, κ.ά.) το επίπεδο εκπαίδευσης τους και την εθνικότητα τους.

Στα χρόνια της οικονομικής κρίσης όλοι οι παραπάνω παράγοντες έχουν επηρεάσει πολύ τη λειτουργία και τις αποφάσεις του τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού. Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετώπισε το τμήμα HR ήταν η αύξηση του ποσοστού της προσωρινής απασχόλησης. Επίσης, άλλα θέματα που εντοπίστηκαν τα τελευταία χρόνια είναι: η μερική απασχόληση, οι υπερωρίες, η διεύρυνση του ωραρίου των εργαζομένων.

1.5.2 Η σπουδαιότητα του HR στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Συνήθως όταν αναφερόμαστε στο περιβάλλον των οργανισμών εννοούμε το εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών και τα υποσυστήματα του. Όμως πρέπει να τονιστεί ότι το ίδιο σημαντικό και προκλητικό για τις διοικήσεις των οργανισμών είναι και το εσωτερικό περιβάλλον και η αντιμετώπιση των προβλημάτων που δημιουργούνται μέσα σε αυτό. Ορισμένοι ερευνητές ισχυρίζονται ότι έχει υποβαθμιστεί το ενδιαφέρον για το εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών σε σχέση με τις εξωτερικές δυνάμεις και θα πρέπει να αποκατασταθεί πλέον η ισορροπία (Bartol and Martin, 1994)

Εκτός από το εξωτερικό περιβάλλον, το HR επηρεάζεται και από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων αποτελείται από όλα τα στοιχεία και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Οι στόχοι επιτυγχάνονται με σωστή ανάλυση των εισροών, των εκροών, του έργου μετασχηματισμού και το έργο της διοίκησης.

Εισροές στο επιχειρηματικό σύστημα θεωρούνται: οι ανθρώπινοι πόροι, οι οικονομικοί πόροι, οι φυσικοί πόροι και οι τεχνολογικοί πόροι που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία.

Κεφάλαιο 2^ο – Διοίκηση Παραγωγής

2.1 Εισαγωγή

Η διοίκηση παραγωγής επηρεάζει όλες τις λειτουργίες και τα τμήματα (marketing, ανθρώπινοι πόροι, χρηματοοικονομικά) μίας επιχείρησης και αλληλεξαρτάται από αυτές. Η διοίκηση παραγωγής για τις επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα αποδεικνύεται καθημερινά ότι είναι από τα πιο σημαντικά τμήματα της επιχείρησης, αν όχι το σημαντικότερο.

Η διαφορά της διοίκηση παραγωγής με τις υπόλοιπες λειτουργίες των επιχειρήσεων έγκειται στο γεγονός ότι ασχολείται με τα φυσικά αλλά και με τα ανθρώπινα στοιχεία των επιχειρήσεων. (Drejer et all, 1998)

Συχνά, υπάρχει αλληλοεπικάλυψη ανάμεσα στους όρους «διοίκηση επιχειρησιακών λειτουργιών» και «διοίκηση παραγωγής». Ο όρος «διοίκηση παραγωγής» χρησιμοποιούνταν κατά κόρον στο παρελθόν. Στην πορεία και στην εξέλιξη των επιχειρήσεων διευρύνθηκε ο όρος προκειμένου να συμπεριλάβει και άλλες ευθύνες και δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας, όπως προμήθειες, logistics κλπ., που οδήγησαν στην αλλαγή του ονόματος σε «διοίκηση επιχειρησιακών λειτουργιών». Είναι λοιπόν σημαντικό να κατανοήσουμε ότι με τον όρο «παραγωγή» δεν εννοούμε μόνο «Manufacturing», αλλά οτιδήποτε έχει να κάνει με λειτουργίες ή δραστηριότητες επιχειρησιακής μορφής. Γι' αυτό όταν θέλουμε να αναφερθούμε στη διοίκηση επιχειρησιακών λειτουργιών και χρησιμοποιούμε τον όρο «παραγωγή» θα ήταν λάθος αν αναφερόμασταν σε μια απλή δραστηριότητα. Ο σκοπός της διοίκησης επιχειρησιακών λειτουργιών είναι μεγαλύτερος. Για παράδειγμα, σε μια εταιρεία παραγωγής, η διοίκηση επιχειρησιακών λειτουργιών έχει πιο πλατιά έννοια από τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα μέσα στο εργοστάσιο, αφού προηγουμένως πρέπει να αναπτυχθούν προϊόντα, να αγοραστούν υλικά, το προϊόν να διανεμηθεί, και γενικά να υλοποιηθούν όλα αυτά που απαιτούνται προκειμένου να δημιουργηθεί αξία, την οποία θα εκτιμήσει ο καταναλωτής και θα πληρώσει. (Τζουμάκας, 2005)

Η διοίκηση παραγωγής είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα το οποίο ασχολείται με τον σχεδιασμό, τη λειτουργία και τη βελτίωση των συστημάτων παραγωγής προϊόντων (αγαθών και υπηρεσιών). Για να συμβεί αυτό, απαιτούνται εισροές (ανθρώπινο δυναμικό, χρηματικά κεφάλαια, εξοπλισμός, υλικά, εγκαταστάσεις κτλ), οι οποίες μέσω της παραγωγικής διαδικασίας (operations and processes)

μετατρέπονται σε εκροές υπό την μορφή προϊόντων ή υπηρεσιών αλλά και πληροφοριών. (Ιωάννου,2005)

2.2 Οι λειτουργίες της διοίκησης παραγωγής

Η λειτουργία της παραγωγής αποτελεί σήμερα για τις περισσότερες επιχειρήσεις ένα σημαντικό όπλο για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς του. Όταν μάλιστα υπάρχει και ο κατάλληλος συντονισμός και συνεργασία με το Marketing και τις άλλες λειτουργίες, τότε η δυνατότητα συμβολής της παραγωγής μπορεί να είναι καθοριστική για την επιτυχία της επιχείρησης. Η λειτουργία παραγωγής μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση της ποιότητας, στη μείωση του κόστους και στην ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. (Δερβιτσιώτης, 2008)

Ως Διοίκηση παραγωγής ορίζουμε το κομμάτι εκείνο της επιχείρησης το οποίο ασχολείται γενικά με τον συντονισμό και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων για την παραγωγή των προϊόντων. Οι βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Παραγωγής είναι να μετατρέπει τις εισροές σε τελικά αγαθά ή προϊόντα, να εξασφαλίζει την ποιότητα, της ποσότητα των προϊόντων και να ελέγχει το κόστος παραγωγής. (Τσιότρας, 1996)

Σύμφωνα με τον Elwood Spencer Buffa η Διοίκηση Παραγωγής ασχολείται με το σύνολο των αποφάσεων που σχετίζονται με τις διαδικασίες παραγωγής, ώστε τα αγαθά ή οι υπηρεσίες που παράγονται να είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές, τη ποσότητα και το χρονοδιάγραμμα και με το ελάχιστο κόστος.

Οι ενέργειες που πραγματοποιεί το τμήμα της διοίκησης παραγωγής είναι κυρίως οι εξής:

Η τοποθεσία του εργοστασίου και η διάταξη των χώρων: Το πρόβλημα επιλογής τοποθεσίας (facility location problem) αναφέρεται στον προσδιορισμό της πλέον συμφέρουσας γεωγραφικής θέσης για την εγκατάσταση των λειτουργιών μιας επιχείρησης σε σχέση με τους πόρους που μεταχειρίζεται, άλλες δραστηριότητες που περικλείει και τους πελάτες με τους οποίους συναναστρέφεται. (Ιωάννου, 2005) Αυτό συμβαίνει, γιατί διευκολύνεται η ροή της παραγωγικής διαδικασίας και, επομένως, μειώνεται το αντίστοιχο κόστος και διασφαλίζονται οι εργαζόμενοι από ατυχήματα. Η λειτουργία αυτή αφορά επίσης την καταγραφή του εξοπλισμού που υπάρχει, και την περιγραφή των χαρακτηριστικών του γνωρισμάτων, όπως είναι οι τεχνικές προδιαγραφές, το έτος προμήθειας κ.ά.

Ο σχεδιασμός της παραγωγής: Ο σχεδιασμός της παραγωγής έχει βασικό στόχο την επιδίωξη του καλύτερου αποτελέσματος. Για το λόγο αυτό αποσκοπεί στον προσδιορισμό θεμάτων που αφορούν τις προδιαγραφές των προϊόντων ή των υπηρεσιών που θα παραχθούν, την απαραίτητη τεχνογνωσία (know how) και το μηχανολογικό εξοπλισμό που θα χρησιμοποιηθεί. Ακόμη σχεδιάζεται η διαδικασία της παραγωγής, η εργασία στην παραγωγή (αναζητούνται τρόποι προσαρμογής του ανθρώπινου παράγοντα στο μηχανικό εξοπλισμό) κλπ.

Ο προγραμματισμός της παραγωγής: Οι βασικές αποφάσεις για τη σχεδίαση ενός συστήματος παραγωγής προσδιορίζουν τα κύρια χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης, δηλαδή τις χαρακτηριστικές ικανότητες που διαθέτει και τη δυναμικότητα για να καλύψει ορισμένες ανθρώπινες ανάγκες για αγαθά και υπηρεσίες. Ο προγραμματισμός της παραγωγής έχει ως στόχο την άριστη εκμετάλλευση των παραπάνω χαρακτηριστικών για χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο δε μπορεί η επιχείρηση να τα αλλάξει ριζικά. (Δερβιτσιώτης, 2006) Καθώς αυξάνεται η ζήτηση για γρήγορη ανταπόκριση από όλους τους εταίρους της εφοδιαστικής αλυσίδας, εντείνεται η πίεση που ασκείται στον κατασκευαστή γι' αυτό και απαιτείται ευελιξία. (Martin, 2007) Είναι μια δραστηριότητα που προηγείται της παραγωγής και έχει σχέση με το σχεδιασμό. Μπορεί να είναι: μακροπρόθεσμος (ο οποίος αφορά την απόκτηση και την κατάλληλη διάταξη των μέσων παραγωγής με σκοπό την μελλοντική παραγωγή) ή βραχυπρόθεσμος (ο οποίος αφορά την άμεση παραγωγή συγκεκριμένων αγαθών, με τη δημιουργία χρονοδιαγραμμάτων, που εμφανίζουν τις ακριβείς ημερομηνίες έναρξης κάθε σταδίου στην παραγωγή αγαθών ή παραγγελιών).

Η διασφάλιση της ποιότητας και ο έλεγχος της παραγωγής: Ο έλεγχος της παραγωγής έχει στόχο την ικανοποιητική λειτουργία της παραγωγής, σύμφωνα με τον προγραμματισμό που έχει γίνει. Ελέγχει αν η ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών ανταποκρίνεται στις αρχικές προδιαγραφές. Αν διαπιστωθούν αποκλίσεις, πραγματοποιούνται οι κατάλληλες διορθωτικές κινήσεις. Πραγματοποιείται σ' όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, δηλαδή κατά την έναρξη, την εξέλιξη και την ολοκλήρωση των εργασιών. Διακρίνεται σε ποιοτικό, ποσοτικό, κόστους και αποθεμάτων. (Σιφινιώτης, 1997)

Η αποθήκευση των προϊόντων: Η αποθήκευση εξασφαλίζει τη συνεχή και ομαλή ροή των προϊόντων καθώς και τη διακίνησή τους από την παραγωγή μέχρι την κατανάλωση. Οι εγκαταστάσεις αποθήκευσης ποικίλουν: οι αποθήκες συνήθως

περιέχουν ένα μόνο τύπο αποθέματος, αλλά τα κέντρα διανομής που κάνουν την τελική συναρμολόγηση περιέχουν και τρεις τύπους. (Taylor, 2006)

Η συντήρηση και η αντικατάσταση του μηχανολογικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής: Στόχος της είναι η επίτευξη της μέγιστης απόδοσης της παραγωγικής διαδικασίας. Με τη συντήρηση επιτυγχάνεται η πρόληψη των βλαβών στα μηχανήματα και στις εγκαταστάσεις και η ελαχιστοποίηση των ζημιών που προκαλούνται απ' αυτές. Έτσι δεν διακόπτεται η παραγωγική διαδικασία, κάτι που θα επέφερε πολύπλευρες επιβαρύνσεις στην επιχείρηση.

Η διαχείριση των αποθεμάτων: Αφορά προβλήματα διαχείρισης αποθεμάτων, π.χ. πρώτων υλών, έτοιμων προϊόντων, ανθρώπινου δυναμικού, χρηματικών πόρων κλπ.(Πάππης,2008) Οι τεχνικές διαχείρισης αποθεμάτων μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες: lead time (ελέγχεται η μεταβλητότητα της ζήτησης και των χρόνων παράδοσης και διαχειρίζονται τα αποθέματα όσο το δυνατό καλύτερα) και just in time (η ζήτηση θεωρείται γνωστή και υπολογίζεται με ακρίβεια η ακρίβεια η ποσότητα των υλικών που χρειάζεται. (Τσιότρας, 1996)Η διοίκηση των επιχειρήσεων έχει κατανοήσει πώς η επιτυχία των εργοστασίων εξαρτάται από τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των πληροφοριών που προέρχονται από τα υλικά αποθέματα, τα χρήματα, το ανθρώπινο δυναμικό και το κεφαλαιουχικό εξοπλισμό. Ο τρόπος που αυτά τα πέντε συστήματα αλληλοεπιδρούν ενισχύουν το ένα το άλλο και να προκαλούν επιπτώσεις στις αποφάσεις, στην οργανωτική δομή και στις επενδυτικές επιλογές. (Mentzer et all,2001)

Το μεγαλύτερο πρόβλημα της διοίκησης παραγωγής είναι οι αποφάσεις που πρέπει να πάρουν τα στελέχη σχετικά με τα καθήκοντα που θα πρέπει να υλοποιηθούν πρώτα. Τα καθήκοντα αυτά περιλαμβάνουν τη διαχείριση υλικών, τον προγραμματισμό και τον έλεγχο της παραγωγής, τη διαχείριση χωρητικότητας, τις ανησυχίες των προμηθευτών, τα αποθέματα, το επίπεδο παραγωγής, τα μοτίβα στελέχωσης και τη διανομή. Οι αποφάσεις σε αυτούς τους τομείς επηρεάζουν ολόκληρο τον οργανισμό, είτε άμεσα είτε έμμεσα. Όσο πιο σωστά ικανοποιηθούν τα παραπάνω καθήκοντα τόσο πιο ικανοποιημένη θα είναι η επιχείρηση, Έτσι, θα καλύψει τις τρέχουσες και μελλοντικές απαιτήσεις της και θα αδράξει τις ευκαιρίες για ανάπτυξη και κέρδη. (Cetin, 2010)

Βασικός στόχος είναι να παραχθούν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες στο σωστό χρόνο, στην σωστή ποιότητα, στη σωστή ποσότητα και με το μικρότερο δυνατό κόστος

2.3 Η σπουδαιότητα της διοίκησης παραγωγής

Για τα σημερινά και μελλοντικά διοικητικά στελέχη, στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα της οικονομίας, η διοίκηση παραγωγής έχει ιδιαίτερη σπουδαιότητα για ποικίλους λόγους. Από οικονομικής σκοπιάς, η δραστηριότητα της παραγωγής απασχολεί το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων, απορροφά τις μεγαλύτερες επενδύσεις για εξοπλισμό και κτίρια και δημιουργεί τα περισσότερα έξοδα για μισθούς και ημερομίσθια, για πρώτες ύλες, εξαρτήματα και είδη συσκευασίας. (Δερβιτσιώτης, 1990)

Η επιβίωση και η καλή λειτουργία των επιχειρήσεων καθορίζεται και επηρεάζεται από τη σωστή και ολοκληρωμένη συνεργασία των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης. Η διοίκηση παραγωγής είναι ένα από τα σημαντικότερα τμήματα της επιχείρησης και η σπουδαιότητα της αποδεικνύεται με τους εξής τρόπους:

Επίτευξη των στόχων της επιχείρησης: Η Διοίκηση Παραγωγής βοηθά την επιχείρηση να επιτύχει όλους τους στόχους της. Παράγει προϊόντα, τα οποία πρωτίστως ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών έτσι ώστε η επιχείρηση να αυξήσει τις πωλήσεις της και κατ' επέκταση να επιτύχει τους στόχους της. Η μελέτη των στόχων και των στρατηγικών των πρωτοπόρων εταιρειών σε όλους τους επιχειρησιακούς κλάδους έχει δείξει ότι το κύριο τμήμα της επιτυχίας τους βασίζεται στο τρίπτυχο: πλήρης κατανόηση των αναγκών και ικανοποίηση των πελατών, συνεχής παρακολούθηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, υιοθέτηση νέων στρατηγικών προσαρμοσμένων στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, τη νέα τεχνολογία και τους διαθέσιμους πόρους πριν από τους ανταγωνιστές. (Τσιότρας, 1996)

Φήμη, Υπεραξία και Εικόνας: Η Διοίκηση Παραγωγής βοηθά την επιχείρηση να ανταπεξέλθει ικανοποιητικά στις ανάγκες των πελατών της. Με αυτό τον τρόπο βελτιώνεται η φήμη, η αξία και η εικόνα της επιχείρησης. Μια καλή εικόνα βοηθά πάντοτε τις επιχειρήσεις να αναπτύσσονται και να επεκτείνονται.

Βοηθά να εισαγάγουν νέα προϊόντα: Η Διοίκηση Παραγωγής βοηθά να εισαγάγουν νέα προϊόντα στην αγορά. Μέσω της έρευνας και της ανάπτυξης (R&D) που πραγματοποιείται από τη Διοίκηση Παραγωγής η επιχείρηση καταφέρνει να αναπτύσσει καινοτόμα και ποιοτικότερα προϊόντα. Τα προϊόντα αυτά είναι επιτυχία στην αγορά επειδή συνήθως δίνουν πλήρη ικανοποίηση στους πελάτες. Η

χρησιμοποίηση της τεχνολογίας για την ανάπτυξη ενός σταθεροποιημένου δικτύου logistics έχει καταστεί αναπόφευκτη. (Παπαβασιλείου και Μπάλας, 2003)

Υποστηρίζει άλλους λειτουργικούς τομείς: Η Διοίκηση Παραγωγής υποστηρίζει άλλους λειτουργικούς τομείς σε μια επιχείρηση, όπως το μάρκετινγκ, τη χρηματοδότηση αλλά και το προσωπικό. Το τμήμα μάρκετινγκ θα είναι ευκολότερο να πουλήσει καλύτερης ποιότητας προϊόντα, το οικονομικό τμήμα θα αυξήσει την κερδοφορία του και τους χρηματοοικονομικούς δείκτες λόγω της αύξησης των πωλήσεων και το τμήμα προσωπικού θα είναι σε θέση να διαχειριστεί αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό, λόγω της καλύτερης απόδοσης του τμήματος παραγωγής.

Βοηθά να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό: Η Διοίκηση Παραγωγής βοηθά την επιχείρηση να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό στην αγορά. Αυτό συμβαίνει όταν η παραγωγή διαθέτει στην αγορά προϊόντα σωστής ποσότητας και ποιότητας στη σωστή τιμή και στο σωστό χρόνο πριν από τον ανταγωνισμό. Η στρατηγική της ποιότητας σε ό,τι αφορά τους πόλους πρόωθησης της, προϋποθέτει ένα σύστημα διαχείρισης το οποίο εξασφαλίζει ότι ο σχεδιασμός, η παραγωγή, η επιθεώρηση και ο έλεγχος γίνονται σύμφωνα με προκαθορισμένα πρότυπα. (Λάσπα, 2007)

Βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων: Η Διοίκηση Παραγωγής διευκολύνει τη βέλτιστη χρήση των πόρων, όπως το εργατικό δυναμικό, τα μηχανήματα, κ.λπ. (όπως είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο). Έτσι, η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει τον στόχο χρησιμοποίησης του παραγωγικού δυναμικού της για να αποφέρει τις υψηλότερες αποδόσεις στην οργάνωση.

Ελαχιστοποιεί το κόστος παραγωγής: Η Διοίκηση Παραγωγής βοηθά στην ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής. Προσπαθεί να μεγιστοποιήσει την απόδοση και να ελαχιστοποιήσει τις εισροές. Αυτό βοηθά την επιχείρηση να επιτύχει την επιχειρηματική της φιλοσοφία, δηλαδή να αυξάνει την κερδοφορία της και παράλληλα να ελαχιστοποιεί το κόστος παραγωγής της πετυχαίνοντας συγκριτικό πλεονέκτημα.

Επέκταση της επιχείρησης: Η Διοίκηση Παραγωγής βοηθά την εταιρεία να αναπτύσσεται και να επεκτείνεται. Αυτό συμβαίνει επειδή προσπαθεί να βελτιώσει την ποιότητα και να μειώσει το κόστους. Έτσι, η επιχείρηση επιτυγχάνει υψηλότερα κέρδη τα οποία μπορούν να διανεμηθούν στις επενδύσεις.

Η επιτυχία της στρατηγικής παραγωγής σχετίζεται με την ανάπτυξη πόρων και ικανοτήτων που αφορούν το ευρύτερο σύστημα παραγωγής. Καθοριστικός για

την απόδοση αυτών των πόρων και των ικανοτήτων είναι ο τρόπος με τον οποίο οργανώνονται όλα αυτά, δηλαδή ο τρόπος που αλληλο-σχετίζονται και αλληλοεπιδρούν στον χρόνο. (Αδαμίδης, 2009)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΣΥΝΔΕΣΗ HRM & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Οι αλλαγές που συμβαίνουν στο επιχειρησιακό περιβάλλον τα τελευταία χρόνια εντείνουν όλο και περισσότερο την προσοχή των επιχειρήσεων στον ανθρώπινο παράγοντα. Η νέα τάση των τελευταίων δεκαετιών, που ονομάζεται παγκοσμιοποίηση, ανοίγει συνεχώς νέες αγορές για νέα προϊόντα. Αυτό δημιουργεί αβεβαιότητα και αναγκάζει τις επιχειρήσεις να υιοθετούν ευέλικτα συστήματα λειτουργίας προκειμένου να προσαρμόζονται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Για να πετύχουν οι επιχειρήσεις καλύτερες οικονομικές επιδόσεις απαιτείται μεγαλύτερη οργανωτική αποδοτικότητα, προκειμένου να επιτύχουν ανταγωνιστικότητα παγκόσμιας εμβέλειας. (Simerly, 1997) Σε αυτή τους την προσπάθεια οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αφοσιώνονται στη συνεχή βελτίωση, ανανέωση και αλλαγή ώστε, όπως αναφέρει και ο Porter, να μπορέσουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά μία επιχείρηση όταν συνδυάζει έτσι τους παραγωγικούς της πόρους ώστε να μην είναι δυνατό να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της. Οι αξίες που κυριαρχούν μέσα σε μια επιχείρηση, δηλαδή η οργανωσιακή τους κουλτούρα, καθώς και οι εργαζόμενοι που την υλοποιούν, συμβάλλουν ουσιαστικά στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και δεν αντιγράφονται εύκολα. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το μοναδικό κομμάτι της επιχείρησης όπου οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να αντιγράψουν. (Evans και Lindsay, 1996)

Για να επιτευχθεί όμως αυτό, όπως αναφέρει ο Ian Hederson, θα πρέπει το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) να διοικήσει τους ανθρώπινους πόρους του με τέτοιο τρόπο ώστε να βοηθά την αφοσίωση τους στην επιχείρηση και την παραμονή τους σε αυτή και όχι την πρόσκαιρη απασχόληση τους.

Ένας τέτοιος τρόπος διοίκησης ανθρώπινων πόρων υποβοηθάει τη δέσμευση της ευφύιας, εμπειρίας και εξειδίκευσης, αλλά και της αφοσίωσης των εργαζομένων στην επίτευξη των σκοπών της οργάνωσης, ότι συνεχώς αναμορφώνεται και προσαρμόζεται στις ανάγκες του περιβάλλοντος. (Ulrich, 1998)

Οι ανθρώπινοι πόροι που εργάζονται σε έναν οργανισμό επηρεάζουν τη λειτουργία του εξαιτίας του είδους της εργασίας που προσφέρουν, της συμπεριφοράς που εκδηλώνουν και των προσωπικών ικανοτήτων που τους χαρακτηρίζουν. Αποτελούν το πνευματικό κεφάλαιο της επιχείρησης (intellectual capital) δηλαδή τη συσσωρευμένη γνώση, το εύρος των ικανοτήτων, τις εμπειρίες, το know-how των στελεχών της, καθώς και τις πληροφορίες που έχουν διαχρονικά συγκεντρωθεί και βρίσκονται στη διάθεση των στελεχών.

Το είδος της εργασίας που προσφέρουν οι εργαζόμενοι του τμήματος παραγωγής ενδιαφέρει επειδή ο βαθμός εξειδίκευσης, το επίπεδο της παραγωγικότητας και οι αμοιβές τους επηρεάζουν σημαντικά την παραγωγικότητα της επιχείρησης αλλά και την αποτελεσματική λειτουργία ολόκληρου του οργανισμού.

Η εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων του τμήματος παραγωγής, εξάλλου, επηρεάζει την πορεία του οργανισμού επειδή αποτελεί εκδήλωση των στάσεων - αντιλήψεων και αξιών τους. Η εργασιακή τους συμπεριφορά μπορεί να αξιολογηθεί από την ικανοποίηση που νιώθουν από την προσφερόμενη εργασία, από την ταύτιση τους με αυτή, ακόμα και από την ταύτιση τους με την επιχείρηση που εργάζονται. Ευνόητο είναι ότι οι ικανοποιημένοι και οι θετικά διατεθειμένοι εργαζόμενοι συμβάλλουν σημαντικά στην εκπλήρωση των στόχων του τμήματος παραγωγής (π.χ. περιορίζονται οι απεργίες, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες κ.ά.).

Όπως συμπεραίνουν στο άρθρο τους οι Brown και Blackmon, αναφορικά με τη σημασία της στρατηγικής διοίκησης της παραγωγής στη σημερινή εποχή του υπερ-ανταγωνισμού και της έμφασης σε θεμελιώδεις ικανότητες και πόρους, οι επιχειρήσεις πρέπει να βρουν τα σημεία συντονισμού μεταξύ της αγοράς και του εσωτερικού της επιχείρησης, και μεταξύ των στελεχών που καθορίζουν τη στρατηγική σε εταιρικό επίπεδο, και των πόρων και ικανοτήτων που υπάρχουν στις παραγωγικές μονάδες. Στην πράξη τα ανώτερα στελέχη γνωρίζουν ελάχιστα για το πως μπορούν τα εργοστάσια να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ πολλές φορές οι στόχοι και τα οράματα που τίθενται σε εταιρικό επίπεδο είναι τελείως αντίθετα με την κατάσταση και τις δυνατότητες των παραγωγικών μονάδων. Αυτό, προφανώς, σημαίνει ότι πολλές φορές η στρατηγική που σχεδιάζεται δεν είναι υλοποιήσιμη. (Brown and Blackmon, 2005)

Τις τελευταίες δεκαετίες μια σειρά από μελέτες έχουν διεξαχθεί για να εξετάσουν τον αντίκτυπο των πρακτικών της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων

στην παραγωγική διαδικασία. Το 1999 οι Jayaram et al, διεξήγαγαν μία έρευνα για να διερευνήσουν τις σχέσεις μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και της απόδοσης τους στην παραγωγική διαδικασία. Τα αποτελέσματα της μελέτης δείχνουν ότι οι HRM παράγοντες που σχετίζονται με την απόδοση στη διοίκηση παραγωγής μπορούν να ομαδοποιηθούν σε πέντε διακριτούς παράγοντες, τέσσερις από τους οποίους σχετίζονται άμεσα με την παραγωγή και είναι οι εξής: η ποιότητα, η ευελιξία, το κόστος και ο χρόνος.

Οι προσωπικές ικανότητες των εργαζομένων που χαρακτηρίζουν την απόδοση τους στην εργασία, αναφέρονται στις δεξιότητες τους (φυσικές και ψυχικές ικανότητες) και στα στοιχεία της προσωπικότητάς τους (έμφυτες και επίκτητες κλίσεις).

Οι ανθρώπινοι πόροι, λοιπόν, με τις επιμέρους μεταβλητές τους (είδος εργασίας, εργασιακή συμπεριφορά, προσωπικές ικανότητες) εισέρχονται στο επιχειρησιακό κύκλωμα, μετασχηματίζονται και επηρεάζουν την λειτουργία της επιχείρησης.

Είναι πλέον κατανοητό ότι η επιτυχία μίας επιχείρησης προσδιορίζεται κυρίως με τέσσερα κριτήρια: την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα, την ποιότητα και την ευελιξία. Ο συνδυασμός αυτών των τεσσάρων κριτηρίων επιτυχίας στην αγορά, προσδιορίζει το επίπεδο ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης.

3.1 Case Study Ithaca Beer Company

Οι Tracey and Blood (2012) στο άρθρο τους με τίτλο “The Ithaca Beer Company: A case study of the application of the McKinsey 7-S framework” μελέτησαν την επίδραση του μοντέλου McKinsey 7-S στην επιχείρηση παραγωγής και εμπορίας της μπίρας “Ithaca”. Κεντρική ιδέα του μοντέλου McKinsey 7-S είναι ο απόλυτος συσχετισμός μεταξύ της επίτευξης ουσιαστικής οργανωσιακής βελτίωσης και της συστηματικής αλληλεπίδρασης επτά παραγόντων που συναποτελούν τον κορμό της διοίκησης μιας επιχείρησης. Οι επτά παράγοντες που χωρίζονται σε δυο κατηγορίες είναι οι εξής: Οι hard μεταβλητές: η δομή (Structure), η στρατηγική (Strategy), τα συστήματα (Systems) και οι soft μεταβλητές : το προσωπικό (Staff), το στυλ διοίκησης (Style), οι δεξιότητες (Skills) και οι απότερες αξίες (Superordinate Values)(Rausch, Halfhill, Sherman and Washbush, 2001). Αυτό που οδήγησε στην επιτυχία της επιχείρησης, σύμφωνα με το άρθρο, ήταν η ιδιαίτερη συνεργασία που

υπάρχει μεταξύ του προσωπικού. Ο ιδρυτής της επιχείρησης ισχυρίζεται ότι το μεγαλύτερο περιουσιακό στοιχείο της εταιρείας τους είναι το ανθρώπινο δυναμικό του. Το προσωπικό, οι δεξιότητες και οι κοινές αξίες φαίνεται πως είναι οι οδηγοί της Ithaca προς την επιτυχία και τα κλειδιά για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων της και του ανταγωνισμού, ενώ οι υπόλοιποι παράγοντες είναι η στήριξη για την επίτευξη των παραπάνω.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^Ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1 Σκοπός της έρευνας

Στην εργασία αυτή χρησιμοποιήθηκε μία μελέτη περίπτωσης (case study) για να απαντηθεί το βασικό ερώτημα της εργασίας αυτής. Όπως αναφέρθηκε, το βασικό ερώτημα της παρούσας εργασίας είναι αν η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων επηρεάζει τη Διοίκηση Παραγωγής της «Αθηναϊκής Ζυθοποιίας Α.Ε.», ποιες είναι οι λειτουργίες της και πως συνδέονται μεταξύ τους. Το case study χρησιμοποιείται για να αναλύσουμε συγκεκριμένα τις λειτουργίες του HRM και να κατανοήσουμε καλύτερα τις τακτικές που ακολουθούνται.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εκτιμηθεί και να κατανοηθεί η θέση που κατέχει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στις επιχειρήσεις και κυρίως στο Τμήμα της Παραγωγής. Μέσω αυτής της έρευνας θα μάθουμε αν υπάρχει σύνδεση μεταξύ αυτών των δύο τμημάτων και αν αυτό είναι αποτελεσματικό για τους εργαζομένους της παραγωγής. Θα αποδειχτεί αν εφαρμόζονται όλες οι λειτουργίες του HRM στη Διοίκηση Παραγωγής και αν όχι θα προταθούν λύσεις και τρόποι διόρθωσης των λαθών ώστε να βελτιωθεί η επιχείρηση.

Οι κυριότεροι στόχοι της παρούσας εργασίας είναι οι εξής:

- ✚ Να κατανοηθεί πλήρως η σύνδεση του HRM με τη Διοίκηση Παραγωγής.
- ✚ Να καταγραφεί η άποψη μεγάλης μερίδας του προσωπικού για το αν εφαρμόζονται οι τακτικές αυτές και πως
- ✚ Να καταγραφούν οι τρόποι με τους οποίους γίνονται η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η μισθοδοσία και η παρακίνηση των εργαζομένων

Η αναγκαιότητα της έρευνας αυτής είναι μεγάλη για τις επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα. Μέσω αυτής της έρευνας μπορούν πολλές επιχειρήσεις να συνειδητοποιήσουν την αναγκαιότητα της ύπαρξης του HRM στη Διοίκηση Παραγωγής, διότι για τις επιχειρήσεις αυτές τα εργοστάσια είναι ο πυλώνας όλης της επιχείρησης.

4.2 Μέθοδοι έρευνας

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή των δεδομένων ήταν η ποιοτική μέθοδος. Η ποιοτική έρευνα στοχεύει στην περιγραφή, ανάλυση και ερμηνεία αλλά και την κατανόηση κοινωνικών φαινομένων καταστάσεων και χαρακτηριστικών κοινωνικών ομάδων απαντώντας κυρίως στα ερωτήματα πώς και γιατί. (Ιωσηφίδης, 2003)

Σύμφωνα με τον Yin (2003) το case study είναι μια εμπειρική έρευνα που διερευνά ένα σύγχρονο φαινόμενο μέσα σε ένα πραγματικό πλαίσιο, ειδικά όταν τα όρια μεταξύ του φαινομένου και του γενικού πλαισίου δεν είναι εμφανή και στην οποία χρησιμοποιούνται πολλαπλές πηγές στοιχείων και θεωρητικές υποθέσεις που καθοδηγούν τη συλλογή και την ανάλυση δεδομένων.

Η συλλογή των στοιχείων έγινε μέσω προσωπικής συνέντευξης με τα στελέχη της επιχείρησης «Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε.» αλλά και με εργαζομένους της παραγωγής. Επίσης, στοιχεία αντλήθηκαν από αρχεία της επιχείρησης, επισκέψεις στο εργοστάσιο παραγωγής της Θεσσαλονίκης και από προσωπική παρατήρηση. Το πρωτόκολλο συνέντευξης με τις ερωτήσεις που τέθηκαν στα στελέχη και στους εργαζομένους της επιχείρησης παρατίθεται στο παράρτημα της εργασίας. Οι ερωτήσεις διαμορφώθηκαν έτσι ώστε να οδηγήσουν στην απάντηση του βασικού ερωτήματος της εργασίας. Οι ερωτήσεις που πραγματοποιήθηκαν γεννήθηκαν και αντλήθηκαν έπειτα από έρευνα της αντίστοιχης βιβλιογραφίας. Ήταν ένα σύνολο ερωτήσεων που σχεδιάστηκαν έτσι ώστε να αναπαράγουν τα απαραίτητα δεδομένα για την επίτευξη των σκοπών της εργασίας. Επιπρόσθετα, η μέθοδος των συνεντεύξεων, σύμφωνα με τον Yin (2003), είναι η πιο σημαντική πηγή άντλησης πληροφοριών όταν μάλιστα οι συνεντεύξεις που διεξάγονται είναι ανοικτού τύπου (open-ended interviews) , δηλαδή κατά την διάρκεια της συνέντευξης γίνονται ερωτήσεις στο συνεντευξιαζόμενο οι οποίες γίνονται με τη μορφή συζήτησης.

Ως προς τη συλλογή δεδομένων της έρευνας, η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε , όπως αναφέρει και ο Yin (2003), βασίστηκε σε τρεις αρχές για την τελειοποίηση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας των στοιχείων. Η πρώτη αρχή βασίστηκε στη χρήση πολλαπλών πηγών δεδομένων. Η δεύτερη αρχή βασίστηκε στη δημιουργία μιας βάσης δεδομένων όπου καταγράφηκαν και οργανώθηκαν τα δεδομένα και η τρίτη αρχή βασίστηκε στη διατήρηση αλληλουχικών στοιχείων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΑΝΑΛΥΣΗ CASE STUDY

5.1 Ιστορικά στοιχεία της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας Α.Ε.

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε. είναι μία από τις σημαντικότερες εταιρίες παραγωγής και εμπορίας μπίρας στην Ελλάδα. Ιδρύθηκε το 1963 από μια ομάδα Ελλήνων επιχειρηματιών και αποτελεί μέλος του Ομίλου Heineken N.V.

Λειτουργεί με έδρα την Αθήνα. Το πρώτο εργοστάσιο της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας λειτούργησε στην Αθήνα το 1965 και παρήγαγε την μπίρα Amstel. Το 1975 εγκαινιάστηκε το δεύτερο εργοστάσιο στη Θεσσαλονίκη και το 1985 αγοράστηκε το τρίτο, στη ΒΙ.ΠΕ. Πάτρας. Από το 1993 λειτουργεί στη Λαμία η μονάδα εμφιάλωσης του Φυσικού Μεταλλικού Νερού ΙΟΛΗ. (Εκθεση Αειφόρου Ανάπτυξης της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας 2014-2015)

Λειτουργεί τέσσερις μονάδες παραγωγής, απασχολεί 1.000 εργαζομένους και συνεργάζεται με 4.350 Έλληνες προμηθευτές. Το 90% της αξίας των προϊόντων της παραμένει στην Ελλάδα και πραγματοποιεί εξαγωγές και στις 5 ηπείρους.

Τα προϊόντα που παράγει διανέμονται και διατίθενται σε 11 χώρες, με τη βοήθεια ενός εκτεταμένου δικτύου διανομής και πωλήσεων. Καθημερινά προσπαθεί να σχεδιάζει στρατηγικά την ανάπτυξή της, επιδιώκοντας την ισχυροποίηση των προϊόντων της στις υφιστάμενες αγορές και την επέκτασή της σε νέες.

Η ασφάλεια, η υγεία και οι ανάγκες του καταναλωτή βρίσκονται πάντα στο επίκεντρο της επιχειρηματικής μας δραστηριότητας.

Στόχος της επιχείρησης είναι να προσφέρει προϊόντα τα οποία ικανοποιούν κάθε προτίμηση και πληρούν τις υψηλότερες προδιαγραφές ποιότητας και ασφάλειας.

Πυξίδα σε ό,τι κάνει είναι οι αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης και η ευθύνη απέναντι στο περιβάλλον και στην κοινωνία.

5.1.1 Οι κυριότεροι σταθμοί στην ιστορία της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας Α.Ε.

1963: Ίδρυση Αθηναϊκής Ζυθοποιίας

1965: Λανσάρισμα Amstel στην ελληνική αγορά & λειτουργία του πρώτου εργοστασίου στην Αθήνα με δυνατότητα παραγωγής 45.000 εκατόλιτρων μπίρας

1975: Νέο εργοστάσιο στη Θεσσαλονίκη

1977: Η Amstel αποκτά το προβάδισμα στην ελληνική αγορά στις προτιμήσεις των ελλήνων καταναλωτών

1979: Οι πωλήσεις της Amstel στο 1 εκατομμύριο εκατόλιτρα

1981: Λανσάρισμα Heineken στην ελληνική αγορά

1985: Νέο εργοστάσιο στην Πάτρα

1989: Οι πωλήσεις της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας αγγίζουν τα 3 εκατομμύρια εκατόλιτρα

1990-1993: Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία λανσάρει στην ελληνική αγορά την μπίρα Buckler και εισάγει 10 ακόμη μάρκες

1993: Λανσάρισμα φυσικού μεταλλικού νερού ΙΟΛΗ και εμφιαλωτηρίου στη Λαμία

1996: Πιστοποίηση των συστημάτων διαχείρισης για την προστασία του Περιβάλλοντος

1995-1998: Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία και η Ελληνική εταιρία Εμφιαλώσεως 3Ε δημιουργούν την Brewinvest και πραγματοποιούν 3 εξαγορές σε Βουλγαρία και Σκόπια (Π.Γ.Δ.Μ.)

1990-1999: Επενδύσεις για περαιτέρω εξοπλισμό των εργοστασίων και ανάπτυξη των εξαγωγικών της δραστηριοτήτων

1999: Πιστοποίηση OHSAS για την ασφάλεια και υγεία του προσωπικού

1999-2000: Λανσάρισμα των σημάτων Fischer και ΑΛΦΑ στην ελληνική αγορά

2000: Πιστοποίηση του συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001

2001: η Heineken χορηγός των Ολυμπιακών Αγώνων ΑΘΗΝΑ 2004

2002: Πιστοποίηση BCQI (Bureau Veritas Quality International) HACCP DS 3027-2002 για την άρτια διοργάνωση του συστήματος Διαχείρισης για την Ασφάλεια των Τροφίμων

2006: Λανσάρισμα της Amstel Pulse και του 5λιτρου βαρελιού της Heineken

2007: Λανσάρισμα καινοτόμων προϊόντων και συσκευασιών όπως το BeerTender της Heineken και το ποτό Segredo

2009: Εισαγωγή των Krusovice, Moretti, Tiger στην ελληνική αγορά

2010: Λανσάρισμα ΒΙΟΣ 5, της πρώτης μπίρας στο κόσμο με πέντε δημητριακά

2011: Λανσάρισμα Amstel Premium Pilsener

2012: Λανσάρισμα της SOL

2013: Λανσάρισμα των Amstel Radler & ΑΛΦΑ Strong

2014: Λανσάρισμα των Affligem, Amstel Free & ΑΛΦΑ Weiss

5.1.2 Προϊοντικό Χαρτοφυλάκιο

Σήμερα, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε. παράγει και συσκευάζει στην Ελλάδα μερικές από τις πιο διάσημες μπίρες: Amstel, Amstel Pils, Amstel Radler, Amstel Free, Amstel Bock, Heineken, ΑΛΦΑ, Fischer, Buckler, ΒΙΟΣ 5. Παράλληλα, εισάγουν τις μπίρες Affligem, McFarland, Erdinger, SOL, Murphy's, Duvel, Chimay, Moretti, Foster's, Desperados, Krusovice και άλλες.

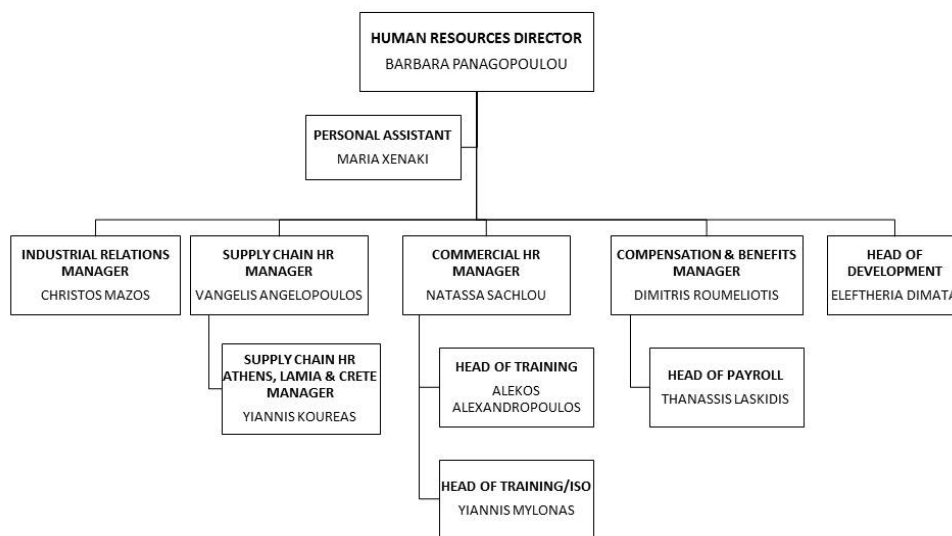
Επίσης, στο εργοστάσιο της στην Λαμία παράγει και συσκευάζει, ένα από τα πιο γνωστά εμφιαλωμένα νερά της αγοράς της Ελλάδας, το Φυσικό Μεταλλικό Νερό Ιόλη.

5.1.3 Οργανόγραμμα

Η οργανωτική δομή της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας Α.Ε. είναι δομημένη με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται άμεσα και αποτελεσματικά σε κάθε ανάγκη της επιχείρησης. Η στελέχωση των διευθύνσεων όλων των τμημάτων έχει γίνει από άτομα με μεγάλη εμπειρία στον τομέα του καθενός. Επίσης, παρατηρείται ότι πολλά από τα διευθυντικά στελέχη πριν εργαστούν στην Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε. είχαν προϋπηρεσία στη μητρική εταιρεία "Heineken". Με αυτόν τον τρόπο αποδεικνύεται ότι η επιχείρηση ενδιαφέρεται για την κοινή στρατηγική πορεία της μητρικής και της θυγατρικής εταιρείας.



Εικόνα 1: Οργανόγραμμα Αθηναϊκής Ζυθοποιίας Α.Ε.



Εικόνα 2: Οργανόγραμμα Τμήματος HR

5.2 Το HR στη Διοίκηση Παραγωγής της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας Α.Ε.

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε υποστηρίζει ότι για την επιτυχία της ο πλέον σημαντικός και καθοριστικός παράγοντας είναι η ποιότητα του ανθρωπίνου δυναμικού στο σύνολο της, γι' αυτό και επενδύει στο πιο δυναμικό της κομμάτι: τους ανθρώπους της. Ο βασικός πυλώνας της λειτουργίας και της επιτυχίας της επιχείρησης ήταν, είναι και θα είναι οι άνθρωποι, που με αμείωτο ενδιαφέρον, δημιουργικότητα και αφοσίωση συνεισφέρουν ουσιαστικά στην επιτυχημένη πορεία της εταιρίας.

Η κεντρική φιλοσοφία και κατεύθυνση της εταιρίας είναι η υιοθέτηση όλων εκείνων των πρακτικών, τακτικών και στρατηγικών οι οποίες στοχεύουν στη διαρκή αξιοποίηση του ταλέντου των εργαζομένων μέσω συστημάτων και διαδικασιών που οδηγούν στην παρακίνηση και στη διακράτησή τους. Βασικός στόχος και δέσμευση της εταιρίας αποτελεί η περαιτέρω υποστήριξη ενός αξιοκρατικού περιβάλλοντος με ίσες ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης για όλους τους εργαζόμενους.

Όπως είδαμε και στο οργανόγραμμα της επιχείρησης, υπάρχει ξεχωριστό τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού. Το τμήμα αυτό διαχειρίζεται όλα τα θέματα που

αφορούν τους εργαζομένους της εταιρίας και στα τέσσερα εργοστάσια που διαθέτει αυτή τη στιγμή. Οι κύριοι τομείς δραστηριότητας του Τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού περιλαμβάνουν την ανάλυση της εργασίας σε συνεργασία με τους διευθυντές των τεσσάρων εργοστασίων, την αναζήτηση και την πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού, την εκπαίδευση των εργαζομένων, τη διαχείριση της μισθοδοσίας, τις εργασιακές σχέσεις, τις σχέσεις με τα Σωματεία, καθώς και τους αρμόδιους δημόσιους φορείς. Επίσης, στο τμήμα αυτό εντάσσονται και οι υπηρεσίες φύλαξης, καθαριότητας, οδηγών και ιατρείου.

Κύριος στόχος του τμήματος, όπως αναφέρθηκε και στον «Απολογισμό Βιώσιμης Ανάπτυξης 2014-2015», είναι να ενισχύει συνεχώς το κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και ποιοτικής επικοινωνίας μεταξύ όλων των μελών της οικογένειας της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας Α.Ε.

Οι θέσεις εργασίας που πρέπει να υπάρχουν για να μπορούν οι επιχειρήσεις να διατηρούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και να πετυχαίνουν τους στρατηγικούς τους στόχους δεν είναι πάντοτε οι ίδιες. Όπως είδαμε και στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων διαφοροποιεί τις λειτουργίες και τους στόχους αυτών, έτσι οι απαιτήσεις σε σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας δε μπορεί να μένουν αμετάβλητες και ανεπηρέαστες.

Η Διοίκηση Παραγωγής της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας Α.Ε. δημιουργεί ένα πενταετές πλάνο για τους στόχους και τις ανάγκες της παραγωγής. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση γνωρίζει εκ των προτέρων ποια θα είναι η οργάνωση και η δομή των εργοστασίων, ποιοι θα είναι οι ρόλοι των εργαζομένων και ο κάθε ρόλος τι ανάγκες και καθήκοντα θα έχει. Έτσι, η παραγωγή γνωρίζει επακριβώς για την επόμενη πενταετία τον ακριβή αριθμό των εργαζομένων που θα χρειαστεί στα εργοστάσια, στην παραγωγική διαδικασία, τη δομή, τον ρόλο και τα καθήκοντα του κάθε εργαζομένου.

Βάσει αυτού του πενταετούς πλάνου οι γενικοί διευθυντές των εργοστασίων σε συνεργασία με το τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού καθορίζουν τον ακριβή αριθμό των ατόμων που θα πρέπει να προσληφθούν για να καλύψουν τις νέες θέσεις στην παραγωγική διαδικασία. Ο Γενικός Διευθυντής του εργοστασίου Θεσσαλονίκης, κύριος Γεώργιος Μόσχου, αναφέρει τα εξής: «Ο ρόλος του τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού είναι να βοηθάει στην ανάπτυξη του κόσμου. Κυρίως, πέρα από τα διαδικαστικά που φροντίζει για την μισθοδοσία και τα γραφειοκρατικά που

σχετίζονται με τις παροχές που δικαιούται ο κάθε εργαζόμενος, το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού φροντίζει για τη σωστή εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Αυτός είναι και ο κύριος και πιο σημαντικός ρόλος του τμήματος. Αυτός ο ρόλος έχει δύο κατευθύνσεις: την proactive και την reactive.»

Η κατεύθυνση “proactive”, παρατηρεί ποιες είναι οι μακροπρόθεσμες ανάγκες σε αριθμό και σε ποιότητα ανθρώπων για να καλύψει τις ανάγκες στις αντίστοιχες θέσεις. Έτσι, η επιχείρηση προετοιμάζεται αφενός μεν για να προσελκύσει νέους κατάλληλους εργαζομένους και αφετέρου για να κρατήσει τους ήδη υπάρχοντες εργαζομένους.

Η δεύτερη κατεύθυνση “reactive”, θα αναλυθεί εκτενέστερα στο κομμάτι της εκπαίδευσης του ανθρωπίνου δυναμικού.

5.2.1 Προσέλκυση και πρόσληψη υποψηφίων

Το τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας Α.Ε., με βάση το πενταετές πλάνο που δημιουργεί, ξεκινά την προετοιμασία για την επιλογή και την πρόσληψη των υποψηφίων. Η σημασία που αποδίδει η επιχείρηση στη διαδικασία επιλογής νέων εργαζομένων αποτελεί προτεραιότητα και φροντίζει πάντοτε να έχει ως γνώμονα το σεβασμό στον άνθρωπο και την μοναδικότητά του.

Στο προσωπικό του εργοστασίου της επιχείρησης υπάρχει ποικιλία ως προς το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων (γεωπόνους, μηχανικούς, εργάτες κ.ά.). Έτσι, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε. φροντίζει να αναζητεί και να προσελκύει υποψηφίους από εσωτερικές πηγές προσέλκυσης και από εξωτερικές πηγές. Στην εσωτερική πηγή προσέλκυσης η εταιρεία προσφεύγει στο δυναμικό που ήδη εργάζεται στα εργοστάσια της επιχείρησης. Στις εξωτερικές πηγές προσέλκυσης συγκαταλέγονται οι εφημερίδες, οι βάσεις δεδομένων προσωπικού, ανάρτηση θέσεων εργασίας στα social media της επιχείρησης, οι συστάσεις από τους εργαζομένους, υποψήφιοι που έχουν αφήσει το βιογραφικό τους στην εταιρεία σε ανύποπτο χρόνο, τα Ανώτερα και Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (μέσω της συμμετοχής της επιχείρησης σε «Ημέρες Καριέρας») και σε τεχνικές επαγγελματικές σχολές.

Αφού το τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού μαζέψει όλες τις αιτήσεις για τις συγκεκριμένες θέσεις που προκηρύχθηκαν αρχίζει να πραγματοποιεί συνεντεύξεις στους υποψηφίους εργαζομένους. Εκτός από την προσωπική συνέντευξη του υποψηφίου, όπου περιγράφονται οι ικανότητες, οι γνώσεις και η επαγγελματική

εμπειρία, το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού προχωρά και στην εξέταση των υποψηφίων με ειδικά test. Τα test αυτά δημιουργούνται και προσαρμόζονται ειδικά για τις θέσεις και τις ανάγκες που έχει την εκάστοτε στιγμή το εργοστάσιο και είναι κυρίως ψυχολογικά και αλφαριθμητικά. Όσοι υποψήφιοι περάσουν τα παραπάνω test αυτομάτως περνούν στην επόμενη διαδικασία. Στην επόμενη διαδικασία το HR και ο διευθυντής του εργοστασίου, ο οποίος ενδιαφέρεται να προχωρήσει σε προσλήψεις, εξετάζουν μαζί τον υποψήφιο με προσωπική συνέντευξη. Όσοι υποψήφιοι κρίνονται κατάλληλοι από τον διευθυντή και το HR στην τελευταία φάση της αναζήτησης προσωπικού προσλαμβάνεται.

Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά, που είναι κοινά για όλη την επιχείρηση σύμφωνα με την διευθύντρια Ανθρωπίνου Δυναμικού κα. Βαρβάρα Παναγοπούλου, τα οποία θα κάνουν τον υποψήφιο να ξεχωρίσει. Οι συμπεριφορές που αναζητεί η Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε. και επιμένει στο να έχουν οι εργαζόμενοι της είναι οι εξής:

- ✓ Να είναι πρόθυμοι να αναλάβουν υπολογισμένα ρίσκα και να είναι αποφασιστικοί
- ✓ Να υπάρχει διάθεση για μάθηση
- ✓ Να στοχεύουν ψηλά και να ανεβάζουν τον πήχη εντός της εταιρείας
- ✓ Να έχουν την αίσθηση του επείγοντος ώστε να εκπληρώνουν τους στόχους τους
- ✓ Να είναι υπεύθυνοι και να αναλαμβάνουν την ευθύνη των πράξεων τους
- ✓ Να καλλιεργούν τη συνεργασία με τους συναδέλφους τους
- ✓ Να συμπεριφέρονται ως νικητές

5.2.1.1 Ίσες ευκαιρίες

Έπειτα από προσωπική επίσκεψη στους χώρους της παραγωγής του εργοστασίου Θεσσαλονίκης παρατηρήθηκε και η γυναικεία παρουσία στη παραγωγική διαδικασία. Το γυναικείο προσωπικό, έπειτα από συζήτηση, αναφέρει ότι απασχολούνται σε θέσεις όπου η εταιρία σέβεται τη γυναικεία φύση τους (χημείο, καθαριότητα, γραμματείες, Logistics, έλεγχος αποθεμάτων, βελτιστοποίηση δρομολογίων, έλεγχος ποιότητας κλπ).

Η εταιρική φιλοσοφία της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας περιλαμβάνει την ισότητα ευκαιριών προς όλους τους εργαζομένους αλλά και τους υποψήφιους εργαζομένους. Βασική αρχή της λειτουργίας της επιχείρησης είναι η διασφάλιση ίσων ευκαιριών και ίδιας αντιμετώπισης σε όλους ανεξαρτήτως φύλου, εθνικότητας, θρησκείας, φυλής, σεξουαλικής προτίμησης ή αναπηρίας. Η ισότητα ευκαιριών στα δύο φύλα είναι ένα αναπόσπαστο τμήμα της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας. Σε αυτό το πλαίσιο η εταιρεία έχει θέσει ως στόχο οι γυναίκες να αποτελούν τουλάχιστον το 40% των νέων προσλήψεων (Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης 2014-2015).

Μία ξεκάθαρη ένδειξη της θετικής αντιμετώπισης των γυναικών στον οργανισμό είναι η αύξηση του ποσοστού των γυναικών στην ανώτατη διευθυντική ομάδα από 25% (2 γυναίκες στα 8 μέλη) τα προηγούμενα χρόνια σε 43% (3 γυναίκες στα 7 μέλη). Επίσης, τα τελευταία έτη υπήρχε μία αύξηση των αιτήσεων γυναικών για πρόσληψη σε εξειδικευμένες θέσεις από 34% σε 40%. Επίσης, έχει παρατηρηθεί μία αύξηση του ποσοστού των γυναικών που παραμένουν στην εταιρεία μετά από μία πρώτη «δοκιμαστική» περίοδο (ή αλλιώς περίοδο εκπαίδευσης). Αυτά τα φαινόμενα μπορούν κάλλιστα να αποδοθούν στην αυξημένη εκπαίδευση που λαμβάνουν οι γυναίκες από την εταιρεία. Τέλος, μετά την εφαρμογή της συγκεκριμένης πολιτικής, η εταιρεία είχε σημαντικά μειωμένα ποσοστά αποχωρήσεων γυναικών από την εταιρεία.(www.capital.gr)

5.2.1.2 Ημέρες Καριέρας

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε. κάθε χρόνο λαμβάνει μέρος στις Ημέρες Καριέρας που διεξάγονται στην Θεσσαλονίκη και στην Αθήνα. Στις Ημέρες Καριέρας δίνεται η δυνατότητα στους υποψηφίους να προσεγγίσουν τις εταιρείες και τους φορείς που τους ενδιαφέρουν και να πραγματοποιήσουν μια πρώτη προσωπική επαφή, συζητώντας είτε για τις ανάγκες της εταιρείας σε ανθρώπινο δυναμικό είτε για να μάθουν γενικές πληροφορίες για την κάθε εταιρεία.

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε. λαμβάνει μέρος στην προσπάθεια αυτή για να επικεντρωθεί στα εξής target groups:

Επισκέπτες 18-24 ετών: νεοεισερχόμενοι στην αγορά εργασίας ή junior στελέχη με μικρή προϋπηρεσία που αναζητούν άμεσα εργασία ή ενδιαφέρονται να εντοπίσουν τις τάσεις της σύγχρονης αγοράς εργασίας.

Επισκέπτες 25-34 ετών: από διάφορες ειδικότητες που εργάζονται και αναζητούν εργασία ή που έχουν αποχωρήσει από την εργασία τους και αναζητούν καινούργια.

Επισκέπτες 35-40 ετών: με εμπειρία στον εργασιακό χώρο που εργάζονται και αναζητούν εργασία ή που έχουν αποχωρήσει από την εργασία τους και αναζητούν καινούργια.

Κάθε χρόνο χιλιάδες υποψήφιοι επισκέπτονται τις διοργανώσεις αυτές και ενημερώνονται. Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία εκπροσωπείται από στελέχη των Διευθύνσεων Marketing, Πωλήσεων και Ανθρώπινου Δυναμικού.

5.2.2 Διαχείριση της απόδοσης

Ένας τρόπος μέσω του οποίου η επιχείρηση μπορεί να διασφαλίσει τη συνεχή ανάπτυξη του δυναμικού της είναι η «Διαχείριση της Απόδοσης». Η διαχείριση της απόδοσης είναι μια συνεχής και δυναμική διαδικασία. Στόχος του τμήματος Διοίκησης Παραγωγής είναι η ενίσχυση της ευρύτερης υποδομής για τη συστηματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από την αποτελεσματικότερη Διαχείριση της Απόδοσης. Αυτό επιτυγχάνεται με τους ακόλουθους τρόπους:

- i. Βοηθώντας το εργατικό δυναμικό να κατανοήσει τη σημασία του συστήματος της Διαχείρισης της απόδοσης.
- ii. Μεταδίδοντας με ενιαίο τρόπο τις βασικές γνώσεις γύρω από το αναβαθμισμένο σύστημα (διαδικασία, στοχοθέτηση κτλ).
- iii. Δημιουργώντας το κατάλληλο πλαίσιο αμφίδρομης επικοινωνίας, βελτιώνοντας τις επικοινωνιακές δεξιότητες.
- iv. Βοηθώντας στη συνειδητοποίηση των δυνατών και αδύνατων σημείων με σκοπό την ανάπτυξη σχεδίων δράσης για βελτίωση.

Τα στελέχη των εργοστασίων παραγωγής έχουν θέσει γερές βάσεις στην ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος Διαχείρισης και Βελτίωσης της αποδοτικότητας. Μέσω της προσωπικής συνέντευξης που πραγματοποιήθηκε ο Διευθυντής του εργοστασίου Θεσσαλονίκης ο κύριος Γεώργιος Μόσχου τόνισε ότι η αποτελεσματικότερη Διαχείριση της Απόδοσης θα συντελέσει στη συστηματική

παρακολούθηση της απόδοσης. Έτσι, οι στόχοι των εργοστασίων θα εκπληρώνονται ευκολότερα.

Οι εργαζόμενοι της παραγωγής αναφέρουν το γεγονός ότι η αξιολόγηση της απόδοσής τους μετριέται συλλογικά ως τμήμα και όχι ατομικά στις περισσότερες περιπτώσεις. Αυτό αυξάνει το αίσθημα της ομαδικότητας και μειώνει τον φόβο των εργαζομένων.

Η ανάπτυξη των ανθρώπων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ανάπτυξη της εταιρίας. Για το λόγο αυτό αποτελεί στόχο πρωταρχικής σημασίας για τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Σκοπός της ανάπτυξης των ανθρώπων τους είναι να ενισχύσουν τις απαραίτητες δεξιότητες, τα εργαλεία και τη μεθοδολογία ώστε να υλοποιήσουν την προσπάθειά τους να πετύχουν τους στόχους της εταιρίας καθώς και την προσωπική τους ανάπτυξη. Στόχος τους με την μέτρηση της αποδοτικότητας είναι να βοηθήσουν τους εργαζομένους του εργοστασίου να γίνουν όσο το δυνατόν καλύτεροι και να αναζητούν οι ίδιοι τη συνεχή τους βελτίωση.

5.2.3. Εκπαίδευση των εργαζομένων

Η συνεργασία του τμήματος Παραγωγής και του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ιδιαίτερα σημαντική για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε. Τα δυο αυτά τμήματα βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση, όπως είδαμε και παραπάνω. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού συνεργάζεται με τους Διευθυντές και των τεσσάρων εργοστασίων για την ολοκλήρωση της καταγραφής των επιμέρους εκπαιδευτικών αναγκών και το σχεδιασμό στοχευμένων προγραμμάτων.

Ο διευθυντής του εργοστασίου Θεσσαλονίκης κος Μόσχου Γεώργιος αναφέρει ότι η επιχείρηση για την εκπαίδευση των εργαζομένων στα εργοστάσια παραγωγής έχει κάποιους κανόνες. Ένας από τους πιο σημαντικούς κανόνες είναι ο κανόνας “**70-20-10**”. Ο κανόνας αυτός υποστηρίζει ότι: **10%** δίνεται για την θεωρητική εκπαίδευση των εργαζομένων των εργοστασίων, δηλαδή για το custom training, **20%** δίνεται για το coaching και mentoring των εργαζομένων και **70%** δίνεται στο πρακτικό κομμάτι της εκπαίδευσης, δηλαδή υπάρχουν προγράμματα στα οποία οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται στην πράξη μέσα σε αίθουσες εκπαίδευσης.

Στο κεφάλαιο της «Ανάλυσης Εργασίας» αναφέρθηκε, μέσω της συνέντευξης του κυρίου Μόσχου Γεωργίου, ότι ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας Α.Ε. έχει δύο κατευθύνσεις. Η δεύτερη κατεύθυνση είναι το reactive: δηλαδή το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού εξετάζει μέσα από το climate

survey, έρευνα εργασιακού κλίματος, και από ενδεχομένως παράπονα που υπάρχουν τις ανάγκες για εκπαίδευση. Το τμήμα ετοιμάζει κάποιες προτάσεις για το πως θα ξεπεραστούν αυτά τα θέματα που έχουν προκύψει στο εργασιακό κλίμα και δημιουργεί τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Η έρευνα εργασιακού κλίματος είναι ιδιαίτερα σημαντική για την διοίκηση παραγωγής, αλλά και για ολόκληρη την επιχείρηση. Με το climate navigation process επιτυγχάνεται μια συστηματική διαδικασία για τη συνεχή και ουσιαστική βελτίωση του εργασιακού κλίματος, η οποία συσπειρώνει και ενεργοποιεί όλους τους εργαζόμενους να εργαστούν συλλογικά και να πάρουν την ευθύνη για τη δημιουργία και την εφαρμογή πρωτοποριακών και, παράλληλα, εφικτών ενεργειών βελτίωσης σε κρίσιμους παράγοντες του εργασιακού κλίματος. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ενημερώνεται για το αποτέλεσμα αυτό και σε συνεργασία με τη διοίκηση παραγωγής δημιουργούν εκπαιδευτικά προγράμματα με σκοπό την εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού ώστε να καλυφθούν και να ξεπεραστούν τα εκπαιδευτικά κενά που έχουν δημιουργηθεί και κρατούν τη διοίκηση παραγωγής μακριά από τους στόχους της.

Οι εργαζόμενοι του εργοστασίου αναφέρουν ότι παρακολουθούν πολλά σεμινάρια, ειδικά μαθήματα, ημερίδες, διαλέξεις, συνέδρια και εκδηλώσεις εκπαιδευτικού περιεχομένου με στόχο τη συνεχή ενημέρωση και εκπαίδευση τους σε θέματα που αφορούν τους ίδιους, την αντίστοιχη νομοθεσία, την απόδοση και την υγεία τους. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού στην αρχή κάθε έτους υποβάλλει το ετήσιο πρόγραμμα εκπαίδευσης προσωπικού και ενημερώνει τις διευθύνσεις των εργοστασίων για τα εκπαιδευτικά προγράμματα και τις εκδηλώσεις.

Μερικά από τα εκπαιδευτικά σεμινάρια που έχουν παρακολουθήσει οι εργαζόμενοι είναι τα εξής:

1. 11th HR Conference
2. Employee Assistance Program
3. HIMAC
4. Job Evaluation
5. Labor Legislation/ Company Policy
6. New Controlling Process
7. Process Keizen Engineering Training & Education
8. Play2speak

9. Simulation of Change
10. Training and Development Conference
11. The Art and Science of Negotiations
12. Working Social Style
13. Induction Program
14. English Courses
15. 2nd Master Trainers Conference
16. Summer Academy
17. 7 habits of highly effective people
18. 4th People Management Executive Seminar
19. Heiport training
20. Star Interview Seminar

Η Εκπαίδευση και η συνεχής ανάπτυξη των εργαζομένων αποτελούν βασικές προτεραιότητες για τη Διοίκηση Παραγωγής και των τεσσάρων εργοστασίων. Σύμφωνα με τη διευθύντρια του τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού, κα. Βαρβάρα Παναγοπούλου, τα εκπαιδευτικά προγράμματα που πραγματοποιούνται στους εργαζομένους των εργοστασίων στοχεύουν στην προσωπική εξέλιξη των εργαζομένων σε συνδυασμό με την αποτελεσματικότερη λειτουργία της εταιρίας και τις ανάγκες της διεύθυνσης παραγωγής.

Σε αυτό το πλαίσιο, και με την πολύτιμη συνεργασία όλων των Διευθύνσεων Παραγωγής, σχεδιάστηκαν τρία εκπαιδευτικά προγράμματα που υποστηρίζουν αυτή την στρατηγική.

1. Εκπαίδευση για την Εξέλιξη του Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης: Το σεμινάριο αυτό γίνεται δύο ημέρες κάθε χρόνο και έχει σαν σκοπό να μεταδώσει με ενιαίο τρόπο τις αρχές διαχείρισης της απόδοσης και να προσφέρει στους Προϊσταμένους και Διευθυντές της Διοίκησης Παραγωγής ένα χρήσιμο εργαλείο στήριξης και ανάπτυξης των ανθρώπων τους. Το πρόγραμμα είναι προσαρμοσμένο στις ανάγκες της επιχείρησης και βασίζεται σε πρωτότυπες τεχνικές και μεθόδους προσομοίωσης. Βασικές ενότητες του σεμιναρίου, είναι η εστίαση στην αποτελεσματική στοχοθέτηση SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time bound στόχοι), στην επικοινωνιακή ανατροφοδότηση και στην αντικειμενική αξιολόγηση.

2. Εκπαίδευση Coaching: Το εκπαιδευτικό σύστημα Coaching

πραγματοποιείται πρωτίστως για το προσωπικό του τμήματος της Εφοδιαστικής Αλυσίδας και εν συνεχεία και στα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης. Η απόκτηση δεξιοτήτων, όπως η *καθοδήγηση*, είναι απαραίτητες για το προσωπικό των εργοστασίων και μπορεί να εξασφαλίσει τη δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων, την ενδυνάμωση της ικανότητας επίλυσης προβλημάτων, την ανάπτυξη της πρωτοβουλίας καθώς και την υλοποίηση των προσωπικών πλάνων ανάπτυξης μέσα από έναν επικοινωνιακό διάλογο.

3. Εκπαίδευση στη Διαχείριση Αλλαγών: Ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε., επιτάσσει την απόκτηση της δυνατότητας των εργαζομένων να αντιλαμβάνονται τη φύση της αλλαγής και να τη διαχειρίζονται με αποτελεσματικότητα. Το πρόγραμμα προσφέρει στους συμμετέχοντες τη μεθοδολογία και τα πρακτικά εργαλεία για την αντιμετώπιση της αλλαγής στη παραγωγική διαδικασία και θα δώσει κατευθυντήριες γραμμές για τη δημιουργία πλάνων ανταπόκρισης.

5.2.3.1 Η εκπαίδευση στο τμήμα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Η εκπαίδευση του τμήματος της Εφοδιαστικής Αλυσίδας αποτελεί την κυριότερη και πιο σημαντική εκπαίδευση όχι μόνο της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας Α.Ε. αλλά και της μητρικής Heineken. Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε. από το 2008 έχει δημιουργήσει και έχει ξεκινήσει στοχευμένη εκπαίδευση για το τμήμα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Τότε για πρώτη φορά δημιούργησε μια διοργάνωση με τη συμμετοχή στελεχών της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, με σύνθημα: «Να μοιραστούμε την Φιλοδοξία μας και να την Πραγματοποιήσουμε!».

Η σημαντικότερη μεθοδολογία που χρησιμοποιείται στην εκπαίδευση του τμήματος είναι το TPM. Το πρόγραμμα TPM χρησιμοποιείται και εφαρμόζεται ως κοινός τρόπος εργασίας στο Supply Chain και στα 160 εργοστάσια παγκοσμίως του ομίλου Heineken. Ο σκοπός του προγράμματος είναι διπλός: αφενός την βελτίωση των Δεικτών Απόδοσης και την μείωση των Απωλειών και αφετέρου την Προσωπική Ανάπτυξη των εργαζομένων.

Το TPM αφορά περισσότερο τον τρόπο δουλειάς και έχει να κάνει με την εμπλοκή των εργαζομένων πέρα από τις λειτουργίες παραγωγής, τις λειτουργίες συντήρησης, τις λειτουργίες ποιοτικού ελέγχου σε έναν διαφορετικό τρόπο δουλειάς

όπου ο εργαζόμενος αποκτά πολύπλευρες ικανότητες μέσα από την εκπαίδευση, έτσι ώστε το τμήμα του αλλά και ο ίδιος να αποκτά μία αυτάρκεια μέσα στη δουλειά του και να μην είναι εξαρτώμενος από άλλους

Το TPM είναι τα αρχικά των λέξεων “Total Productive Management”, με απλά λόγια σημαίνει ότι το TPM βοηθά την εταιρεία στην επίτευξη των στόχων της με τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό. Την ίδια όμως στιγμή το TPM χρησιμοποιείται για να βελτιωθούν τόσο οι συνθήκες, όσο και το περιβάλλον εργασίας για τους υπαλλήλους της επιχείρησης.

Το TPM προσφέρει ένα πλήθος από συστηματικές μεθόδους προκειμένου να εξασφαλίσει ότι αν πραγματοποιηθεί μία βελτίωση στον τομέα της παραγωγής, τότε η βελτίωση αυτή θα παραμείνει και δεν θα επιδεινωθεί και πάλι η κατάσταση, με άλλα λόγια η βελτίωση θα είναι διατηρήσιμη. Με τον τρόπο αυτό το TPM προσφέρει στο τμήμα των Logistics τα εργαλεία για συνεχή βελτίωση. Οι λόγοι που ώθησαν την εταιρεία στη χρήση του TPM είναι οι εξής:

1. Το Logistics παίζει ένα σημαντικό ρόλο όσον αφορά το επίπεδο εξυπηρέτησης που προσφέρεται στους πελάτες της επιχείρησης. Το TPM δίνει τα εργαλεία να βελτιστοποιήσουν αυτό το επίπεδο εξυπηρέτησης.

2. Το Logistics είναι ένας σημαντικός παράγοντας του Supply Chain, έτσι εφαρμόζοντας το TPM γνωρίζουν ό,τι μπορούν να ελέγξουν και να ελαττώσουν τα κόστη με συστηματικό τρόπο. Για αυτή την εφαρμογή του TPM υπάρχει στενή συνεργασία με τις Διευθύνσεις Πωλήσεων και Οικονομικών.

3. Ο τρίτος και πολύ σημαντικός λόγος για την έναρξη του TPM στο Logistics, ήταν ότι το TPM προσφέρει μεγάλες ευκαιρίες στους ανθρώπους του Logistics να αναπτυχθούν οι ίδιοι και μαζί με αυτούς και η επιχείρηση.

Ο στόχος της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας Α.Ε. είναι να φτάσει τα τέσσερα εργοστάσια της σε απόδοση συγκρίσιμη με αυτή της παγκόσμιας κλάσης, world class performance. Για να μπορέσει να φτάσει εκεί απαιτούνται να περάσει τρία στάδια: την κατάκτηση πρώτα του χάλκινου μεταλλίου, την κατάκτηση του ασημένιου μεταλλίου και τέλος την κατάκτηση του χρυσού μεταλλίου. Αυτή τη στιγμή κανένα από τα εργοστάσια δεν έχει αποκτήσει το χρυσό, όμως 4 (από τα 160 παγκοσμίως) έχουν καταφέρει να αποκτήσουν το ασημένιο και μέσα σε αυτά συγκαταλέγεται και ένα ελληνικό, το εργοστάσιο Θεσσαλονίκης.

5.2.3 Παρακίνηση εργαζομένων

Ο Abraham Maslow ιεράρχησε τις ανθρώπινες ανάγκες με την εξής σειρά: φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκη ασφάλειας, κοινωνικές ανάγκες, ανάγκη αυτοεκτίμησης και ανάγκη αυτοεκπλήρωσης. Ίσως να μπορούσαμε να πούμε ότι το πιο στρατηγικό σημείο υποκινήσεως της συμπεριφοράς στην εργασία είναι η αμοιβή και η ανάγκη για ασφάλεια.

Η αμοιβή των εργαζομένων του εργοστασίου της επιχείρησης καθορίζεται αποκλειστικά από το τμήμα του HR, χωρίς να εμπλέκεται σε αυτό η Διεύθυνση Παραγωγής. Η πολιτική που ακολουθείται στην Διοίκηση Παραγωγής, αλλά και σε ολόκληρη την επιχείρηση, έχει να κάνει με την έννοια της στοχοθέτησης. Για το σύνολο του ανθρωπίνου δυναμικού, από τους Διευθυντές των εργοστασίων μέχρι τον τελευταίο εργαζόμενο στην παραγωγή, υπάρχουν στόχοι και είναι ίδιοι για στελέχη και εργαζομένους. Οι στόχοι αυτοί αφορούν την επιχείρηση, τις διευθύνσεις, την εφοδιαστική αλυσίδα και τα εργοστάσια καθώς δεν υπάρχουν ατομικοί στόχοι που θα πρέπει να φτάσει ο κάθε εργαζόμενος της παραγωγής.

Πρώτη αξία για την επιχείρηση, όπως υποστηρίζουν τα στελέχη, είναι η ασφάλεια των εργαζομένων της. Βασικό μέλημα της επιχείρησης είναι οι εργαζόμενοι να επιστρέφουν στις οικογένειες του ασφαλείς και υγιείς σύμφωνα και με τον διευθυντή εργοστασίου κ. Γεώργιο Μόσχου. Για τον σκοπό αυτό έχουν θεσπίσει δέκα κανόνες που σχετίζονται με την ασφάλεια (life saving rules) μέσα στα εργοστάσια.

Στο ξεκίνημα κάθε ημέρας γίνεται ένα σύντομο meeting ασφαλείας (daily control system DCS) με τους εργαζομένους της παραγωγής για να ελεγχθεί και να διαπιστωθεί αν κατά τη διάρκεια του 24ωρου, που λειτουργούν τα εργοστάσια και δουλεύει η παραγωγή, υπήρξαν θέματα σχετικά με την ασφάλεια. Τα θέματα που συζητούνται και ελέγχονται είναι σχετικά με: την ασφάλεια, αν υπήρξαν παραλίγο ατυχήματα, near misses, αν υπήρξαν συμπεριφορές από τους εργαζομένους που θα μπορούσαν να καταλήξουν σε ατύχημα και τέλος και πιο σημαντικό αν υπήρξε όντως κάποιο ατύχημα ή μικροτραυματισμός.

Σύμφωνα με τους εργαζομένους, η παραπάνω διαδικασία εκτελείται ανελλιπώς καθημερινά και αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι ίδιοι να νιώθουν απόλυτα ασφαλείς και να εμπιστεύονται την επιχείρηση όπου εργάζονται.

Επιπρόσθετα, η επιχείρηση δίνει μεγάλη προσοχή και έμφαση στη χρήση των μέσων ατομικής προστασίας και σε τακτικά χρονικά διαστήματα εφαρμόζουν

behavioral based audits (BBS). Ιδιαίτερη προσοχή όμως δίνεται και στους επισκέπτες, όποιος επισκεφτεί τα εργοστάσια παραγωγής περνάει από ένα Induction όπου με τη χρήση video και ερωτηματολογίου προετοιμάζεται για την είσοδο στα εργοστάσια. Κατά την προσωπική μου επίσκεψη στους χώρους της παραγωγής εκτέλεσα και ο ίδιος τους παραπάνω κανόνες.

Τέλος, κάθε παραγωγική μονάδα είναι εξοπλισμένη με ιατρείο (σταθμός πρώτων βοηθειών για εργατικά ατυχήματα, φαρμακεία (τα οποία είναι εξοπλισμένα με όλα τα απαραίτητα μέσα ατομικής προστασίας), εκπαιδευμένες μονάδες πυρασφάλειας και πυροσβεστικά οχήματα.

Η παρακίνηση όμως των εργαζομένων της επιχείρησης δε σταματάει εδώ. Οι εργαζόμενοι καλύπτονται από ένα σύστημα πολλαπλών παροχών επιπλέον των σταθερών αμοιβών:

Μόνιμοι εργαζόμενοι: Συνταξιοδοτικό πρόγραμμα, πρόγραμμα νοσοκομειακής και ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, ασφάλειες ζωής, με τη συμπλήρωση των 15 ετών στην επιχείρηση ο εργαζόμενος επιβραβεύεται με 1,5 μισθό ενώ αντίστοιχη επιβράβευση υπάρχει για κάθε επόμενη πενταετία έως και τα 35 έτη.

Για όλο το εργατικό προσωπικό: Προγράμματα ασφάλειας ζωής, πρόσθετες ημέρες άδειας σε περιπτώσεις ασθένειας, λοχειάς, εγκυμοσύνης, προγράμματα για τα παιδιά των εργαζομένων (φύλαξη, παιδικές κατασκηνώσεις, αριστεία), διαδικασία επιβράβευσης και ειδικός χώρος εστίασης.

5.2.4 Συνδικάτα

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε. ενθαρρύνει την συμμετοχή των εργαζομένων σε σωματεία. Αυτή τη στιγμή υπάρχουν τρία συνδικάτα (Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Πάτρα) και καλύπτουν τις ανάγκες του 96% του συνόλου των μόνιμων εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον διευθυντή εργοστασίου κ. Γεώργιο Μόσχου υπάρχει μία πολύ καλή συνεργασία μεταξύ του συνδικάτου εργαζομένων και της διοίκησης και υπάρχουν διακριτοί ρόλοι. Τόσο το σωματείο εργαζομένων όσο και η διεύθυνση σέβεται ο ένας τον ρόλο του άλλου. Αφενός στο σωματείο/συνδικάτο εργαζομένων δεν επιτρέπεται να αναμειχθεί σε θέματα διοίκησης και αφετέρου η διοίκηση δέχεται όλες τις προτάσεις και τις παρατηρήσεις που γίνονται όταν αυτά άπτονται θεμάτων, δικαιωμάτων, σχέσεων εργασίας εργαζομένων.

Η διαδικασία για την δημιουργία συνδικάτων στη μητρική εταιρεία «Heineken» ξεκίνησε το 1996 με πρωτοβουλία των Ολλανδικών συνδικάτων και σύμφωνα με τον ισχύοντα ολλανδικό νόμο. Στην αρχή, παρουσιάστηκαν πολλά προβλήματα και ως προς το περιεχόμενο της πρώτης συμφωνίας για την ίδρυση του συνδικάτου και ως προς τη συμμετοχή τους. Τελικά, η συμφωνία ίδρυσης του συνδικάτου υπογράφηκε τον Οκτώβρη του 1997. Η Heineken παράγει τα προϊόντα της σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες όπου διαθέτει θυγατρικές εταιρίες που απέκτησε από εξαγορές και συγχωνεύσεις. Το γεγονός αυτό ανάγκασε την Heineken να διευρύνει την εκπροσώπηση των εργαζομένων από κάθε χώρα και να περιλάβει εκπροσώπους από την κάθε ευρωπαϊκή χώρα όπου δραστηριοποιείται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^Ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, διαπιστώθηκε ότι λόγω του έντονου ανταγωνισμού, της παγκοσμιοποίησης, των τεχνολογικών καινοτομιών και πολλών άλλων λόγων, οι επιχειρήσεις ψάχνουν συνεχώς τρόπους ώστε να ικανοποιήσουν ακόμα πιο πολύ τις ανάγκες των πελατών τους. Αυτό οδήγησε πολλές επιχειρήσεις να οργανώσουν τις λειτουργίες ακόμα περισσότερο.

Παρατηρήθηκε λοιπόν, ότι ο ρόλος του HRM είναι κρίσιμος και καταλυτικός στη διοίκηση παραγωγής. Δυστυχώς σε πολλές εταιρείες δεν υπάρχει ανεξάρτητο τμήμα HR. Τα τελευταία χρόνια όμως γίνεται μεγάλη προσπάθεια από τις επιχειρήσεις και προσπαθούν να δημιουργήσουν το τμήμα αυτό. Οι ρόλοι των δύο τμημάτων στην εταιρία είναι διακριτοί και μεγίστης σημασίας.

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε. έχει ένα οργανωμένο τμήμα HR με προδιαγραφές της μητρικής εταιρίας Heineken και ακολουθεί όλες τις τακτικές (προσέλκυση υποψηφίων, επιλογή, αξιολόγηση απόδοσης, εκπαίδευση, παρακίνηση) ώστε να μπορέσουν να εκφράσουν τις πραγματικές τους δυνατότητες προς όφελος της κοινής εταιρικής προσπάθειας. Το τμήμα HR της επιχείρησης είναι καθ' όλη τη διάρκεια του έτους σε στενή συνεργασία με το τμήμα Διοίκησης Παραγωγής, το τμήμα Supply Chain και Logistics ώστε το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας να είναι ενδυναμωμένο και προσηλωμένο στους εταιρικούς στόχους αλλά και να συμβάλει τα μέγιστα ώστε η εταιρία να ανακηρύσσεται ως το τέλειο εργασιακό περιβάλλον (Best Workplace) όπως και βραβεύεται τα τελευταία χρόνια.

Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι η Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε. ανήκει σε έναν από τους μεγαλύτερους ομίλους παραγωγής μπίρας στον κόσμο, την Heineken, διότι έτσι μόνο μπορούμε να κατανοήσουμε τη φιλοσοφία που διέπει την επιχείρηση στη χώρα μας την εποχή της κρίσης. Όπως είδαμε, η μητρική εταιρεία Heineken έχει ως βασικό πυλώνα το ανθρώπινο δυναμικό της για την ανάπτυξη της και το ίδιο απαιτεί από τις θυγατρικές της εταιρείες. Ο έντονος ανταγωνισμός που υπάρχει στις μεγάλες Ζυθοποιίες παγκοσμίως δεν επιτρέπει στην επιχείρηση Heineken να μην είναι εστιασμένες οι προσπάθειες της στο ανθρώπινο δυναμικό.

Αξίζει βέβαια να αναφερθεί ότι η οικονομική κρίση που πλήττει και ταλανίζει την χώρα μας τα τελευταία 7 χρόνια δεν έχει αφήσει ανεπηρέαστο τον κλάδο της

Ζυθοποιίας. Οι συνολικές πωλήσεις της μπίρας έχουν πέσει δραματικά πολύ εντός των συνόρων της χώρας αλλά και οι εξαγωγές δεν έμειναν ανεπηρέαστες.



Εικόνα 3: Πηγή ICAP DATABANK

Το έτος 2015 υπήρξε πολύ σημαντικό και καθοριστικό για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε. αλλά και για ολόκληρο τον κλάδο. Ο κλάδος της ζυθοποιίας δέχτηκε ισχυρές πιέσεις από την καθόλου ομαλή πορεία της Ελληνικής οικονομίας σαν αποτέλεσμα πολιτικών γεγονότων (βουλευτικές εκλογές, κλείσιμο των τραπεζών και επιβολή capital controls από 29/6/2015 που συνεχίζονται μέχρι σήμερα, δημοψήφισμα 5/7/2015, νέες βουλευτικές εκλογές 20/9/2015, νέο μνημόνιο δανειστών κ.τ.λ) και επέφερε μεγάλες μειώσεις στις πωλήσεις.

Αντιλαμβανόμαστε ότι τόσο το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού όσο και όλη η διοίκηση των τμημάτων της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας Α.Ε. έπρεπε τα τελευταία χρόνια να προσαρμοστούν σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από μεγάλη αστάθεια. Το τμήμα Διοίκησης Παραγωγής έπρεπε να οργανωθεί πολύ καλά ώστε να ανταπεξέλθει στις νέες απαιτήσεις της αγοράς. Σύμφωνα με τα στελέχη της επιχείρησης, οι στόχοι επιτεύχθηκαν λόγω της καλής συνεργασίας των εργαζομένων με την επιχείρηση. Συγκριτικά με το Case Study της μπίρας Ithaca, μιας εταιρίας που δραστηριοποιείται στην αγορά της Αμερικής, ο παράγοντας που έπαιξε σπουδαίο ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης ήταν η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων και εργαζομένων της εταιρίας.

Η έρευνα απέδειξε ότι τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης διαθέτουν αξιόλογη εμπειρία και ακολουθούν πιστά τη στρατηγική της επιχείρησης. Η

συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών εμπνέει τους εργαζομένους της επιχείρησης, όπως αναφέρουν οι ίδιοι εργαζόμενοι, και έτσι οι τακτικές (εκπαίδευση, αξιολόγηση, αμοιβή) εφαρμόζονται και έχουν αποτέλεσμα σε όλη τη λειτουργία της επιχείρησης. Το τμήμα HR είναι πολύ καλά οργανωμένο και αποτελεσματικό απέναντι στο τμήμα Παραγωγής της επιχείρησης. Χρήζει όμως την αντιμετώπιση ενός σημείου το οποίο θα δούμε αμέσως παρακάτω.

Μέσα από την έρευνα παρατηρήθηκε ότι σύμφωνα με την κατανομή του προσωπικού στους τομείς της εταιρείας το μεγαλύτερο ποσοστό εποχιακών εργαζομένων απασχολείται στο τμήμα της παραγωγής. Το τμήμα παραγωγής απασχολεί το 80% των εποχιακών εργαζομένων (λόγω της εποχικότητας της παραγωγής) με αποτέλεσμα σε αρκετές περιπτώσεις να μην υπάρχει ο κατάλληλος χρόνος για εκπαίδευση και αξιολόγηση των εργαζομένων.

Η πρόταση για την λύση του παραπάνω ζητήματος θα ήταν η πρόσληψη των εποχιακών εργαζομένων να γίνεται ένα μήνα νωρίτερα. Έτσι, θα δίνεται η δυνατότητα στο τμήμα της παραγωγής να εκπαιδεύει τους νέους εργαζομένους καλύτερα και να τους μεταφέρει τη φιλοσοφία της επιχείρησης. Ακόμα και στην περίοδο της αυξημένης ζήτησης το τμήμα Παραγωγής θα είναι έτοιμο να αντιμετωπίσει όποιο πρόβλημα παρουσιαστεί με την εκπαίδευση των νέων εποχιακών εργαζομένων.

Βρισκόμαστε λοιπόν σε μια εποχή, που η εκπαίδευση δεν θεωρείται αυτοσκοπός, συνδέεται με την ανάπτυξη των εργαζομένων και την βελτίωση της απόδοσης του ατόμου και του συνόλου, αξιολογείται με κριτήριο την θέληση για μάθηση και την εφαρμογή στην πράξη, αναζητώντας τρόπους να γίνει ελκυστική και επιθυμητή. Κι όλα αυτά γιατί δεν πρέπει να ξεχνάμε και τον άλλο σπουδαίο πρόγονό μας, τον Σωκράτη και το: “ Γηράσκω αεί διδασκόμενος”.

Η παρούσα εργασία θα μπορούσε να αποτελέσει κίνητρο για πολλές επιχειρήσεις να εφαρμόσουν και οι ίδιες τις τακτικές HRM στη Διοίκηση Παραγωγής των επιχειρήσεων τους. Επίσης, θα παρουσίαζε εξαιρετικό ενδιαφέρον η συγκέντρωση στοιχείων και πληροφοριών, πάνω σε αυτό το θέμα, και από άλλες μεγάλες επιχειρήσεις της Ελλάδας. Έτσι μέσα από τις ποσοτικές μεταβλητές θα παρουσιαστεί ο βαθμός επίδρασης του HR στη Διοίκηση Παραγωγής. Προέκταση όλων των παραπάνω θα ήταν η διερεύνηση των επιχειρημάτων που θα προέτρεπαν τις επιχειρήσεις να οργανώσουν τμήμα HR προς απώτερο σκοπό την καλύτερη λειτουργία ολόκληρης της επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αδαμίδης, Ε. (2009), Στρατηγική Διοίκηση Παραγωγής, Κλειδάριθμος
- Δερβιτσιώτης, Κ., (2008), Διοίκηση Παραγωγής, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
- Δερβιτσιώτης, Κ., (1990), Διοίκηση Παραγωγής για μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
- Ιορδάνογλου, Δ. (2008), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες οργανώσεις, Αθήνα: Κριτική
- Ιωάννου, Γ. (2005), Διοίκηση Παραγωγής και Υπηρεσιών, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
- Ιωσηφίδης, Θ. (2003), Ανάλυση Ποιοτικών Δεδομένων στις Κοινωνικές Επιστήμες, Αθήνα: Κριτική.
- Καννελόπουλος, Χ. (1990), Αξιοποίηση προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωσης οργάνωσης
- Λάσπα, Χ. (2007), Διαχείριση Διαδικασιών, Αθήνα: Κριτική
- Ευροτύρη -Κουφίδου, Σ. (2001), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Εκδόσεις Ανίκουλα
- Παπαβασιλείου, Ν. Μπάλτας, Γ. (2003), Διοίκηση Δικτύων Διανομής και Logistics, Rossili
- Πάππης, Κ., (2008), Διοίκηση Παραγωγής: Ο σχεδιασμός Παραγωγικών Συστημάτων, Εκδόσεις:Σταμούλη
- Πετρίδου, Ε. (2001), Διοίκηση Μάνατζμεντ, Ζυγός
- Σιφνιώτης, Κ. (1997), Logistics Management, Παπαζήση
- Τσιότρας, Γ. (1996), Διοίκηση Παραγωγής, Μπένου
- Χυτήρης, Λ. (2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Interbooks
- Bartol, K., Martin, D., (1994), Management, U.S.A.
- Dessler, G. (2013), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Αθήνα: Κριτική
- Evans, J.R. and W.M.Lindsay (1996), The management and control of quality 3rd ed, West Publishing Co., St Paul, MN.
- Drucker, P. (1990), Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα, Α.Σ.Ε.
- Martin, C. (2007), Logistics και διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, Αθήνα: Κριτική

- Storey, J. (2007), Human Resource Management: A critical text, 3rd edition, London: Thomson Learning
- Taylor, D. (2008), Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, Κλειδάριθμος
- Ulrich, D. (1998), Delivering results a new mandate for human resource professionals, A Harvard Business Review Book

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Brown, S. and Blackmon, K. (2005), Aligning manufacturing strategy and business- level competitive strategy in new competitive environments: The case for strategic resonance, Journal of Management Studies, Vol. 4, No 24, pp 793-815
- Cetin, T., (2010), The effect of human resource, marketing and manufacturing performance on financial performance, Journal of Global Strategic Management, Vol.4, No. 1, pp.112-128
- Delaney, T., Huselid, A., (1996), The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance, The Academy of Management Journal, Vol. 3, No.4, pp. 949-969
- Drejer, A., Blackmon, K. and Voss, C., (1998), Worlds apart? – a look at the operations management area in the US, UK and Scandinavia, Scandinavian Journal of Management, Vol 16, pp 45-46
- Goold, M., and Quinn, J., (1990), The paradox of strategic goals, Strategic Management Journal, Vol. 11, pp.43-57
- Lajara, M., Garcia, L. and Sempere, V., (2003), Human resources management: A success and failure factor in strategic alliances, Employee Relations, Vol 25, No 1/2, pp.61-80
- Mentzer, J., Dewitt, W., Keebler, J., Min, S., Smith, C., Zacharia, Z., Defining Supply Chain Management, Journal of Business Logistics, Vol.22, No 1, pp 31-45
- Papalexandris, N. and Panayotopoulou, L., (2004), Exploring the mutual interaction of societal culture and human resource management practices: Evidence from 19 countries. Employee Relations, Vol. 26, No 5, pp. 495-509

- Rausch, E., Halfhill, S., Sherman, H. and Washbush, J. (2001), Practical leadership in management education for effective strategies in a rapidly changing world, *Journal of Management Development*, Vol. 20, No 3, pp 245-258
- Simerly, R.L (1997), Human resource management and economic performance: a strategic management approach, *International Journal of Management*, Vol 14, No 2, pp 282-291
- Snell, S.A. and Dean, J.W.,Jr. (1992), Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective, *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No 3, pp 467
- Tracey, J. and Blood, B. (2012), The Ithaca Beer Company: A case study of the application of the McKinsey 7-S framework, *Cornell Hospitality Report*, Vol. 12, No 7, pp 6-13
- Youndth, M., S.C. Snell, J. Dean and D. Lepak (1996), Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance, *Academy of Management Journal*, Vol 39, No 4, pp 836-852